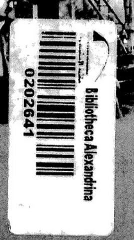
إدارة الموارد البشرية

منظور القرن الحادى والعشرين

د. أحمد سيد مصطفى
أستاذ الإدارة - جامعة بنها





٢٠٠٠

إدارة الموارد البشرية

منظور القرن الحادى والعشرين

د. أحمد سيد مصطفى

أستاذ الإدارة

كلية التجارة - جامعة بنها

رقم الإيداع بدار الكتب :

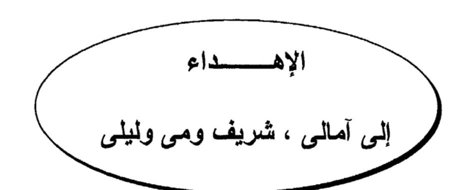
الترقيم الدولى :

بسم الله الرحمن الرحيم

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا

إنك أنت العزيز الحكيم"

صدق الله العظيم



نبذة عن المؤلف

الدكتور / أحمد سيد مصطفى

- عمل أستاذاً بجامعات : الزقازيق (بنها)، والقاهرة، وعين شمس، والملك عبد العزيز (جدة)، والإمارات العربية المتحدة، والأكاديمية العربية للنقل البحرى والتكنولوجيا، وأكاديمية الشرطة بمصر .
- عمل خبيراً لدى البنك الدولى.
- عمل مستشاراً لوزير قطاع الأعمال والدولة للتنمية الإدارية.
- عمل مستشاراً لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
- شارك مع كبار بيوت الخبرة الاستشارية المصرية فى إنجاز العديد من الاستشارات بمجالات: دراسات الجدوى المتكاملة، وبحوث السوق والتسويق، ونظم إدارة الموارد البشرية، والتنظيم وإعادة التنظيم وتبسيط الإجراءات وإدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة.
- نفذ عمليات استشارية متعددة لمنظمات مصرية وعربية، أو شارك بها.
- شارك فى عديد من الندوات والمؤتمرات بمصر والدول العربية (أكثر من ٤٠ مؤتمراً وندوة).
- عمل مدرباً ومستشاراً للتدريب والتطوير لمراكز خبرة إدارية رائدة بمصر.
- نشر له ما يزيد على ٥٠ بحثاً فى مجالات الإدارة بالدوريات العلمية المصرية والعربية فى فروع الإدارة لاسيما فى إدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات التسويق، والتسويق المصرفى، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة التغيير، وتعزيز تنافسية المنظمات العربية وإدارة عمليات الشرطة، وإدارة المستشفيات.
- نشر له عديد من المقالات بجريدة الأهرام ومجلة الأهرام الإقتصادى فى موضوعات إدارية وإقتصادية متعددة.

تقديـــــم

يقبل القرن الحادى والعشرون وقد تكاثرت على منظماتنا تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة فى عالم سريع التغير • ولعل ظاهرة العولمة التى أفرزتها اتفاقيـــات الجات والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسية، تشكل أهـــم التحديـــات التـــى تواجهها الإدارة العربية •

فقد زادت وستتزايد حدة المنافسة كنتيجة لما فرضته إتفاقيات الجات من تحريـــر التجارة العالمية وانفتاح الأسواق • ناهيك عـــن إتفاقيـــات المشـــاركة مـــع الإتحـــاد الأوروبى • معنى هذا أن أسواقنا ستنفتح مع تخفيض تدريجى للجمارك أمـــام الســـلع الواردة، فهذه منافسة فى أسواقنا • وعندما نسعى للبيع فى الأسواق الأجنبية ســـتواجه منتجاتنا منافسة حامية هناك • لذلك فإن خلق وتنمية القدرة التنافسية لشـــركاتنا بـــات أمراً حتمياً •

وأصبح التنافس فى السوق العالمية معتمداً على التقدم والإبـــداع التكنولوجـــى • وهذا الإبداع يقوم على العلم الذى هو معرفة Knowledge • والمعرفة فـــى عقـــول البشر • البشر العارفون Knowledgeable فقط، الذين تنظر اليهم الإدارة المعـــاصرة للموارد البشرية على أنهم رأس المال الفكرى Intellectual Capital • وهو ما يتفوق فى قيمته وأهميته على عناصر رأس المال المادى (الأرض والمبـــانى والتجـــهيزات والمعلومات والأموال) • فرأس المال الفكرى هذا (العقول المفكرة المبدعة) يســـتطيع بقدراته أن يهىء هذه الموارد ويحافظ عليها وينميها •

وأصبحت الاستراتيجيات التنافسية التى تتبناهـــا الشـــركات للاســـتحواذ علـــى حصـــص سوقـــية متزايـــدة، تقـــوم علـــى العـــقول الثرية لمديرين وإختصـــاصيين وعاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ضمن فرق عمل محفزة، ممكنة وذاتيـــة التوجيه Empowered and Self-Directed • وهكذا نرى أن سبيلنا للقدرة التنافســـية لا ولن يتحقق إلا بالاهتمام بإدارة فاعلة للمورد البشرى •

أما فى المنظمات الحكومية، فالأمل معقود عليها فى أن تهىء مستوى راقيا من الخدمات للمواطنين، وكذلك للمستثمرين. فدول العالم كلها – دون استثناء – تتنافس على مغازلة المستثمرين وجذبهم. إن جذب الاستثمارات إلى بلادنا هو أهم سبيل لزيادة عدد المشروعات وإمتصاص البطالة. لكن الاستثمارات لا تجىء إلا لحيث يتواجد جهاز حكومى رشيق صديق وميسر للمستثمر. وهذا بدوره يقوم على موارد بشرية حسن اختيارها وتأهيلها وتحفيزها.

وأصبحت الإدارة العصرية الفاعلة للموارد البشرية تقوم على فلسفة إدارية ترى فى العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد أو أنفار. وهى لذلك تمارس مزيجا عصريا لمهام إدارة الموارد البشرية. مزيج لا يتمثل فى دور تنفيذى لمهام تقليدية كإجراءات الاختيار والتعيين والرواتب والتأمينات والإجازات والتنقلات. بل يتمثل فى دور مبادئ تتحرى فيه إدارة الموارد البشرية والرؤساء المعنيون كيف تسهم سياسات الموارد البشرية فى خلق وتعزيز القدرة التنافسية للشركة أو رفع مستوى الخدمة فى المنظمة الحكومية. وعلى ذلك فالدور المأمول لإدارة الموارد البشرية هو دور مبادئ واستشارى تقدم فيه مشورتها للإدارة العليا، وتعمل على انسجام أهداف واستراتجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة. دور يتضمن مهاما عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيين.

هذا هو ما نتمناه لإدارات الموارد البشرية فى منظماتنا، وما نطالب به الإدارة العليا بها، إن وددنا قدرة ومنعة تنافسية لشركاتنا، وخدمات راقية تقدمها أجهزتنا الحكومية. والله الموفق.

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
نبذة عن المؤلف	٥
تقديـــــم	٧
الفصل الأول : الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة	١٧
ملامح المنظمة المعاصرة	١٨
الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية	١٩
دور إدارة الموارد البشرية	٢١
من يدير الموارد البشرية	٢٢
إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية	٢٢
أهمية إدارة الموارد البشرية	٢٥
الأهمية على مستوى المنظمة	٢٥
الأهمية على المستوى القومى	٢٦
أسئلة للمراجعة	٤٢
الفصل الثانى : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	٤٥
الإدارة الاستراتيجية	٤٦
التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ومواردها البشرية	٤٧
الأهداف والاهتمامات	٤٨
عملية التخطيط الاستراتيجى	٥١
استراتيجيات دورة حياة المنظمة	٥٣
الاستراتيجيات البديلة للموارد البشرية	٦٠
بيئـــة المنظمـــة	٦١
التحليل على مستوى الصناعة	٦٤
التحليل على مستوى البيئة المحيطة	٦٥
تصميم استراتيجيات الموارد البشرية	٦٩
إعداد موازنة الموارد البشرية	٧٠
أسئلة للمراجعة	٧٣

الفصل الثالث : تخطيط الموارد البشرية	٧٧
متطلبات الفاعلية فى تخطيط الموارد البشرية	٧٧
أهمية تخطيط الموارد البشرية	٧٩
أهداف تخطيط الموارد البشرية	٨٣
من يخطط للموارد البشرية؟	٨٥
هيكل بيانات تخطيط الموارد البشرية	٨٧
التنبؤ بالاحتياجات من العمالة	٩٤
أساليب التنبؤ بالمعروض أو المتاح	٩٥
إطار متكامل لتخطيط الموارد البشرية	١٠١
تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة	١٠٤
تحديد أنواع الوظائف المطلوبة	١٠٤
تحليل الوظائف	١٠٦
مراحل تحليل الوظائف	١٠٧
إعداد قوائم التحليل	١٢٢
استخدامات تحليل ووصف الوظائف	١٢٦
وصـــف الوظائف	١٢٧
وصف الوظيفة بالأهداف والنتائج	١٣٤
تقدير الاحتياجات الكمية من العمالة	١٣٧
معدلات الأداء لتقدير الاحتياجات من العمالة	١٣٨
المساومة فى تحديد الاحتياجات البشرية	١٤٠
تحديد الاحتياجات من العمالة المباشرة	١٤٢
تحديد الاحتياجات من العمالة غير المباشرة	١٤٤
تصميم الجداول التقديرية للاحتياجات البشرية	١٤٧
متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وترشيد هيكل العمالة	١٥٤
تخطيط الموارد البشرية كمنظومة	١٥٥
أسئلة للمراجعة	١٥٦
الفصل الرابع : الاستقطاب والاختيار	١٦١
الاستقطـــاب	١٦١
قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين	١٦٢

مصادر إمداد المنظمة بالمتقدمين	١٦٥
الاعلان عن الوظائف الشاغرة	١٦٧
طلب الموظف أو الموظفين	١٧١
الاختيـــار	١٧٢
أهداف الاختيار	١٧٣
أهمية الاختيار	١٧٤
أدوات (وسائل) الاختيار	١٧٤
طلب التوظــف	١٧٥
المقابلة الشخصية	١٨٣
المقابلة الأولية	١٨٤
مقابلة التقييم	١٨٥
التخطيط للمقابلة	١٨٨
أسس إدارة المقابلة	١٨٩
أخطاء المقابلة	١٩٢
الاختبـــارات	١٩٤
الاستفسار من المعرفين	١٩٧
الفحص الطبى	١٩٩
تكامل وسائل الاختيار	٢٠١
التمييز ضد المرأة فى الاختيار	٢٠٤
أسباب التمييز ضد المرأة فى الاختيار	٢٠٦
معالجة التمييز ضد المرأة فى الاختيار	٢١٠
التعييـــــن	٢١١
التمييز ضد الموظفات فى التعيين	٢١٢
متابعة الاختيار والتعيين	٢١٣
حالـــة عملية: "ليسانس جغرافيا"	٢١٤
أسئلة للمراجعة	٢٢٠
الفصل الخامس : إدارة معدل دوران العمالة	٢٢٣
مؤشر دوران العمالة	٢٢٤
مؤشر ثبات العمالة	٢٢٥
مؤشر فاقد العمالة	٢٢٦

الآثار السلبية لدوران العمالة ٢٢٧
الآثار الايجابية لدوران العمالة ٢٣٠
ترك العمل الاختيارى ٠٠ لماذا ؟ ٢٣٣
العوامل المؤثرة فى ترك العمل الاختيارى ٢٣٤
سبل خفض الترك الاختيارى للخدمة ٢٣٥
حالـــة عمليـــة : "ماكانش العشم" ٢٤٠
أسئلة للمراجعة ٢٤٢

الفصل السادس : التدريب والتطوير ٢٤٧
أهمية التدريب والتطوير ٢٥١
التخطيط للتدريب : منظور استراتيجى ٢٥٣
تصميم استراتيجية التدريب ٢٥٥
تكييف استراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة ٢٥٨
تحليل المتغيرات فى بيئة المنظمة ٢٦٠
إطار خطة التدريب ٢٦٢
تحديد الاحتياجات التدريبية ٢٦٣
ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية ٢٦٥
تصميم الأهداف التدريبية ٢٦٦
تصميم برامج التدريب ٢٦٨
تصميم موازنة التدريب ٢٦٩
تحديد معايير ترشيح المتدربين ٢٧٠
مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية ٢٧٠
التدريب كمنظومة ٢٧٣
مدخلات التدريب ٢٧٣
عملية التدريب ٢٧٩
مخرجات التدريب ٢٨٣
تقييم التدريب ٢٨٣
مشكلات التدريب فى المنظمات العربية ٢٨٦
تدريب الموظفات ٠٠ كاف أم غير كاف ؟ ٢٨٩
حالة عملية : "وجـــع الدماغ" ٢٩١
أسئلة للمراجعة ٢٩٣

الفصل السابع : تخطيط وتطوير المسار الوظيفى	٢٩٧
تخطيط وتطوير المسار الوظيفى: المفهوم والأهمية	٢٩٨
أهمية تخطيط المسار الوظيفى	٢٩٩
أهداف تخطيط المسار الوظيفى	٣٠٢
دور الموظف فى تخطيط مساره الوظيفى	٣٠٤
دور المنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى	٣٠٦
مراحل المسار الوظيفى	٣٠٩
تطبيق نموذج المسار الوظيفى	٣١٣
هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفى	٣١٤
آثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفى	٣١٥
نقاط هامة فى تخطيط المسار الوظيفى	٣١٧
دليل المديرين لبرنامج تخطيط المسار الوظيفى	٣٢٢
دليل الخريج أو الموظف لتخطيط مساره الوظيفى	٣٢٣
حالة عملية : برنامج تدريبي عاجل	٣٢٥
أسئلة للمراجعة	٣٢٨
الفصل الثامن : تقييم أداء العاملين	٣٣١
أسس التقييم الفاعل	٣٣٢
أهداف واستخدامات تقييم الأداء	٣٣٣
عناصر نظام تقييم الأداء	٣٣٤
تقييم الأداء كمنظومة	٣٤٠
طرق تقييم الأداء	٣٤١
مقابلة التقييم	٣٥١
أخطاء تقييم الأداء	٣٥٤
مقومات فاعلية تقييم الأداء	٣٥٦
حالة عملية : "حسن وحسنين"	٣٥٨
أسئلة للمراجعة	٣٦٠
الفصل التاسع : مكافأة جهود العاملين	٣٦٣
العدالة فى تقرير المكافآت	٣٦٤
تقييم الوظائف وتحديد الأجور	٣٦٥

طرق تقييم الوظائف ٣٦٦
تحديد معدلات الأجور ٣٧٣
معالجة الفرق بين الأجر الحالى والأجر العادل المستحق ٣٧٨
الحوافز المادية ٣٨٠
الحوافز المعنوية ٣٨٨
تلبية اهتمامات الموظفات فى بيئة العمل ٣٩٥
مقومات فاعلية نظم الحوافز ٤٠١
الرضا والانتاجية ٤٠١
حالة عملية : "مشروع قطاع خاص" ٤٠٦
أسئلة للمراجعة ٤٠٧

الفصل العاشر : النقل والترقية ٤١١
النقـــل ٤١١
الأهداف التنظيمية للنقل ٤١٢
مشكلات عامة فى مجال النقل ٤١٣
مشكلات أنثوية فى مجال النقل ٤١٤

الترقيـــــة ٤١٦
الأهداف التنظيمية للترقية ٤١٧
الترقية بين الأقدمية والاختيار ٤١٧
مقومات الترقية الفاعلة ٤١٨
مشكلات عامة فى الترقية ٤١٩
مشكلات أنثوية فى الترقية ٤١٩
حالة عملية : "تكون فى فمك وتقسم لغيرك" ٤٢٢
أسئلة للمراجعة ٤٢٥

المراجـــــع ٤٢٧

الفصـــل الأولـــ
الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة

❁ أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

١ – وقفت على مفهوم المنظمة وبيئتها التى تتأثر بها وتؤثر فيها٠

٢ – تعرفت على ملامح المنظمة المعاصرة مقارنة بالمنظمة التقليدية٠

٣ – تفهمت دور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة٠

٤ – أدركت عناصر أهمية الموارد البشرية على مســــتوى المنظمـــة والمستوى القومـــى ٠

الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة

المنظمة هى نظام اجتماعى فنى مركب٠ أما كونها نظام فيعنى أنها – كشركة أو كهيئة أو وحدة حكومة – تضم نظما فرعيا أصغر (قطاعات و/أو إدارات : الموارد البشرية والتسويق والإنتاج والعمليات والشئون المالية والبحوث والتطوير) تعمل فى علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين٠ وبقدر فاعلية أداء هذه النظم الفرعية الأصغر، تكون فاعلية المنظمة أو النظام الكلى الأشمل الذى يضم هذه النظم٠ ثم أن هذه المنظمة بدورها هى نظام فرعى من نظام أشمل هو نظام الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة٠ وتحصل المنظمة – كنظام – على مدخلاتها أو مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والفنية من البيئة المحيطة٠ ثم أنها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها مثل: (١) المنتجات "سلع وخدمات" و (٢) أرباح لحملة الأسهم و(٣) ضرائب ورسوم للخزانة العامة و(٤) فرص عمل للخريجين٠ أى أن المنظمة تمثل نظاما منفتحا على بيئته المحيطة يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها٠

أما الجانب الإجتماعى فهذا يعنى أنها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء ومرءوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات٠ وأما الجانب الفنى فيعنى أنها (المنظمة) تطبق أساليب أداء (تكنولوجيا) معينة، تؤلف بين البشر والتجهيزات فى طرق عمل فنية معتمدة٠

ولاشك أن ما تقدمه المنظمة لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يتأثر لحد كبير بنوعية مواردها البشرية٠ فكلما تزودت بالعدد الكافى من العاملين ذوى التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية والسلوكية المناسبة، كلما

عظم ما تقدمه لمجتمعهــا مــن منتجــات جيــدة ترضى العملاء بقدر كــاف بما يقلل الواردات ويزيد الصادرات. واستطاعت تحقيق أرباح مجزية تســـهم فى توسعات تهىء بدورها فرص عمل جديدة ومصدراً لتمويل الخزانة العامــة بعوائد (ضرائب ورسوم)، وغير ذلك مما يسهم فى تعزيز قــــدرة الإقتصــــاد القومى.

ملامح المنظمة المعاصرة

فى عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعــاصرة الفاعلــة، مــن منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمى هرمى (متعدد فى مســـتوياته التنظيميــة أو الإدارية إلى منظمة أرشق ذات هيكل تنظيمى مفلطح (محدود فـــى مســـتوياته التنظيمية أو الإداريـــة) وشبكي حيث تتشابك وتتكامل جهود فـــرق العمـــل. ومـــن منظمة تضـــم إدارات تعمل كجزر منعزلة، إلى منظمة تعمل بـــــروح الفريق فتضم فرق عمل متكاملة فى تخصصاتها، ومحفزة فى أعمالـــها Cross-Functional Teams و Self-Directed Teams. ومن منظمة تعمل بالتجربـــة والخطأ إلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمـــات الرائدة. منظمة تقوم على عاملين ومديرين لديهم دوافع ذاتية للتعلم ولإكتســاب المعرفة والبناء عليها. ومن منظمة تعتمد مركزية القرار إلى منظمـــة تعمـــل باللامركزية، فتفوض وتمكن المديرين والمؤهلين من العاملين كصناع قرارات فـــى مستـــوياتهم المختلفة. ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوما بيوم للإدارة الإستراتيجية، ومن الإدارة بالتخمينات إلـــى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة الكسولة المتواكلة إلى الإدارة بالإبتكار.

ولاشك أن هذه التحولات فى طبيعة وتوجهات المنظمـــات، تقـــوم علـــى نوعيـــة وخصائص مواردها البشرية. إذ أن مـــوارد بشرية متواضعة التعليم محدودة التدريب وفقيرة فى إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فاعلة

قادرة على الإستمرار فى بيئة متزايدة التنافس. هذا فى قطاع الأعمال. أمـــا فى القطاع الحكومى فإن هذه النوعية المتواضحة من الموارد البشرية لا يمكن أن تساعد المنظمة الحكومية على تقديم خدمـــات جيـــدة والوفـــاء بتوقعـــات المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكذا السائحين .

ومن حيث الأهداف العامة أو الاستراتيجية للمنظمات فهى تختلف وفقـــاً لشكل الملكـــية. أما منظمات القطاع الخاص، فإن أهم أهدافها هى (١) تعزيز القدرة التنافسيـــة (متضمـــنة تحسين الجودة وخفض التكلفة والتنافس بالوقت)، و(٢) الإستمرار، و(٣) الربحية ، فى بيئة سريعة التغـــير وحافلـــة بتحديـــات ومخاطر فى مجال الصناعة أو النشاط مثل المنافسة وظهور منتجـــات بديلـــة وضغوط الموردين. هذا فضلاً عن تحديـــات تفرزهـــا متغـــيرات سياســـية واقتصادية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية وثقافية واجتماعية. وأمـــا منظمـــات القطاع الحكومى فإن أهم أهدافها هى الوفاء برسالتها فى تقديم خدمات جيـــدة فاعلة تفى بتوقعات المخدومين كعملاء (مواطنين ومستثمرين وسائحين). هـــذا فضلاً عن ترشيد الإنفاق بما يسهم فى خفض عجز الموازنة.

الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية

الموارد البشرية الفاعلة لأى دولة أو منظمة هى تلك المجموعـــات مـــن الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فى هذا الأداء بشكل جاد وملـــتزم. وحـــيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة فى إطار منسجم. وتزيـــد فرص الإستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظـــم يحســـن تصميمـــها وتطويرها للتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هى مدخل اســـتراتيجى لإدارة أهم أصول المنظمة. ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فـــردى وجماعى فى تحقيق أهدافها. وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق مـــيزة تنافســـية

للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والإلـــتزام، فـــى بيئـــة ديناميكية سريعة التغير.

والميزة التنافسية تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. فقد تتميز المنظمة **بانخفاض تكلفتها** عن تكلفة غرمائها. وهذا يساعدها على إنتاج و/أو تســويق منتجات تضارع فى جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر تنافسى وتحقيق ربح أعلى. كما قد تحوز المنظمة **براءة إختراع أو حق إمتياز أو تصنيـــع أو تكنولوجيا جديدة** أفعل، مما يهيء لها تميزاً تنافسياً. كذلك قد تنجح المنظمـــة فى التميز Differentiation سواء من حيث تصميمات منتجاتها بما يتناســـب وتوقعات تقسيمات متنوعة من العملاء أو من حيث منافذ توزيعها أو أســـلوب ومستوى خدمة العملاء. وهو ما يجعل العملاء يدركون ويقدرون هذا التمـــيز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو إلى إنتقاء منتج أو منتجات المنظمة من بيـــن كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرونه من تميز.

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من السياسات والأنشـــطة المتكاملة والمتداخلة التى يشترك فى تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فـــرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فـــاعل فـــى نجاح هذه السياسات والأنشطة. وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو لنقـــل أنهـــا النـــظم الفرعيـــة ضمـــن نظـــام إدارة الموارد البشرية فى (١) تخطيط الموارد البشرية، (٢) الإستقطاب، (٣) الإختيار، (٤) إدارة دوران العمالـــة، (٥) التدريب والتطوير، (٦) تقييم الأداء، (٧) تخطيط المسار الوظيفـــى، (٨) الحفز، (٩) النقل والترقية، (١٠) صياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.

دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة فيما تتوقعه منها المنظمة، فى مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها، وذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيسى هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم، ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة فى آن واحد ودونما تعارض أو صراع.

من المهم التأكيد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبادئا مخططا، إذ يتوقع منها أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التى تظهر بالسوق، أو تلك التى تخلقها إدارة المنظمة، خذ مثلا ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المنظمة فى جعل السوق يتقبل ويقتنع بفكرة منتج جديد تماما، فى أى من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد أو تطويره، تدبيرا لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة، وتهيئة هذه العناصر لأن تسهم بنجاح فى اخراج هذا المنتج بشكل ناجح يتقبله السوق، وهذه مهمة رئيسة لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية، كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولا لأية مشكلات تواجه المنظمة فى مجال الموارد البشرية مثل قصور عددى أو فنى فى العاملين أو قصور فى تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات.

وعلى ذلك يتعين أن يعمل اختصاصيو الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم مع هذه الإستراتيجيات ويسهم فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

من يدير الموارد البشرية ؟

وقد يثور تساؤل مؤداه : "من هو المسئول عن إدارة الموارد البشرية فى المنظمة؟". والإجابة ببساطة أن هذه مسئولية مشتركة بين كل من :

١ – الإدارة العليا للمنظمة بقيمها ونظرتها للموارد البشرية،

٢ – إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمسئوليتها عن رسم أو المشاركة فى رسم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية والتأكد من أن هذه الأهداف والاستراتيجيات داخلة ضمن توجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يمكن أن تشير (إدارة الموارد البشرية) على الإدارة العليا بما تراه فى هذا الصدد. كما تتابع وتقيم فاعلية تطبيقها وتطبيق المديرين المعنيين لاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية ومدى إسهام هذا التطبيق فى بلوغ وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

٣ – المديرون أو الرؤساء المباشرون الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسهمون فى تدريب وتقييم وحفز مرءوسيهم. وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية متعدد الجوانب. فهو ليس دوراً تنفيذيا فقط، بل إنه تصميمى وتقييمى وإستشارى أيضا. ناهيك عن دورها الخدمى ممثلا فى خدماتها للإدارات الأخرى فى مجالات مثل وصف وتقييم الوظائف والإستقطاب والاختيار.

إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية

تطورت مسميات الإدارة التى تختص بشئون البشر كعاملين فى المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة. فمن "**إدارة المستخدمين** " إلى "**إدارة الأفراد**" إلى "**إدارة شئون العاملين**" ، إلى "**إدارة شئون الموظفين**"، ثم أخيرا إلى "**إدارة الموارد البشرية**" .

ففى المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد" كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد أو نفـــر، ولـــم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شئون العـــاملين أو شئون الموظفين ، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية إختلف الأمر، أى إختلفت الفلسفة والنظرة.

فمع السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين ودخول الألفيـــة الثالثـــة تواضع دور المادة الخام فى تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت ســـلع أو خدمات، وحل محلها المعرفة، لقد تحولت أســـس التقـــدم الإقتصـــادى مـــن الزراعة إلى الصناعة ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أى تكنولوجيا المعلومـــات وتـــوظيف المعرفة، فظهرت السلع الذكية مثل الهاتف الذكى والسيارة الذكيـــة والحاسب الذكى والقنبلة الذكية وبطاقة الإئتمان الذكية، وهى منتجات يعتمـــد إنتاجها علـــى مـــا فى رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الإعتماد علـــى المواد الخام، أنظر مثلا إلى الهاتف المحمول Mobile ، إن تكلفـــة خاماتـــه تنكمش لتشكل عشر ثمنه تقريبا، معنى هذا أن الفرق بين هذه التكلفـــة وبيـــن سعر البيع هى القيمة المضافة التى خلقتها عقول البشر كمصمميـــن مبتكريـــن ومطورين، أنظر إلى الشخصية الشهيرة "بيل جيتس" الذى إشتهر بأنه أغنـــى رجل فى العالم، من أين جاءت ثروته؟ لقد جاءت من برامج الحاسب ، وهى سلعة لا تعتمد على المواد الخام، بل تعتمد على المعرفة الهائلة فـــى عقـــول العاملين بشركته "ميكروسوفت" ، ويرى "جيتس" أن العامل الأساسى فى نجاح شركته هو خيال وابتكار العاملين بها، هذا هو أبلغ مثال على عصر إقتصـــاد المعرفة الذى تلا عصر الصناعة، والذى يتطلب استثمارا مكثفا فى البشر، فى تعليمهم وتدريبهم وحفزهم على الإبتكار ليصبحوا قادرين على المنافســـة فـــى

عصر قادم ستكون المنافسة فيه بالمعرفة وليس بالمادة الخام أو بمجرد توافر الآلات والتجهيزات.

وهكذا يجب أن تختلف النظرة للعاملين من مجرد أفراد أو أنفار إلى **رأس مال عقلى**. أى أن لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر فى تعزيز أداء وموارد المنظمة. وهم بهذا الوصف الذى لا مبالغة فيه، يعدون أغلى موارد المنظمة. فمنهم المصممون والمديرون والمنفذون. والمديرون الفاعلون يحسنون تحليل المتغيرات البيئية وإستشعار الفرص والتهديدات القادمة وتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة. ومن ثم يستطيعون تصميم أهداف سليمة واستراتيجيات فاعلة ويصنعون قراراتهم على هديها وانسجاما وتكاملا معها. ومع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح مديرو إدارات الموارد البشرية شركاء فى التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة. وهو دور كان غائبا مع المفهوم والأداء التقليديين "لإدارة الأفراد". أما المنفذون فهم الذين – بقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم والتزاماتهم ومقترحاتهم ومبتكراتهم (عقولهم المفكرة المبدعة) – ينفذون الإستراتيجيات ويتعاونون على تحقيق الأهداف. وهكذا يسهمون فى بناء ميزة وقدرة تنافسية للمنظمة فى بيئة حادة التنافس لا يفوز ولا يبقى فيها إلا الشركات المبتكرة المطورة.

من هنا وتوازيا مع نظرة الإدارة العليا للعاملين كرأس مال عقلى، ومورد أو أصل يفوق فى قيمته الأصول الأخرى مثل الأرض والمبانى والآلات والخامات والأموال، ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية، لينسجم مع هذه النظرة. صحيح أن هناك بعض تشابهات أساسية بين مفهومى إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، مثل الإهتمام باختيار وتعيين وتدريب وحفز العاملين. لكن هناك عناصر أساسية مميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية، هى:

(١) البعد الإستراتيجى للمورد البشرى، (٢) البعد الأخلاقى فى التعامل مع العاملين، (٣) الجودة الشاملة للأداء البشرى فى كافة مواضع الأداء، (٤) الإستثمار فى رأس المال البشرى، (٥) توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين. وهذا ما دعا إلى تزايد إستخدام تعبير "إدارة الموارد البشرية" فى منظمات الأعمال بشكل خاص كبديل لإدارة الأفراد باعتباره منسجما مع واقع الأداء التنظيمى المعاصر.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فى القرن الحادى والعشرين. فهى إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقى هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للإجتهاد والإبتكار وتهىء مناخا ينمى ذلك وينشطه.

١ – الأهمية على مستوى المنظمة

مهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بآلات تلقائية الأداء أى كاملة الأوتوماتية لكنها لم تقوى على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة فعلى سبيل المثال إشترت إحدى شركات الغزل والنسج الكبرى أنوالا تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أمية الحاسب لدى بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلا من عنابر الإنتاج. وفى حالات أخرى حددت شركات أهدافا طموحة لتحسين

المركز المالى وزيادة الحصة السوقية لكنا فشلت فى تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام. وتمثلت أهم الأسباب فى مسببات داخلية هى تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وإنخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمبانى والتجهيزات الآلية. بالإستهلاك والتقادم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة. وبالتالى فهى تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أى فى التوقيتات المتناسبة).

ويؤدى أى قصور فى تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية أو فى الإختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر العميلة لإدارة الموارد البشرية. أى التى تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدى لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية فى دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

٢ – الأهمية على المستوى القومى

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية فى منظماتنا، على المستوى القومى فى المحاور الرئيسة التالية :

٢/ ١ الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الإقتصادى

تغيرت أسس الصراع الدولى فى عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التى تمارسها دولة أو دول ضد أخرى. فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساسا، تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الإقتصادى هو الأكثر تأثيرا والأوسع إستخداما. أنظر – على سبيل المثال – لإلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العالى بمصر عام ١٩٥٦ . وأنظر أيضا لسعى اليابان لإستعادة جزر هوكايدو وكوريبل المتنازع عليها مع روسيا بالضغط الإقتصادى لتحجيم أو إلغاء مساعدات اقتصادية يابانية لروسيا. وإلى مواجهة اليابان للتهديدات العسكرية الكورية الشمالية (١٩٩٩ – ٢٠٠٠) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية، أو بوضع قيود على عمل البنوك الكورية الشمالية العديدة (أكثر من عشرين بنكا) العاملة فى السوق اليابانية، وهى من أكبر أسواق المال الآسيوية.

إن النفوذ الإقتصادى يجئ عبر قوة إقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومى فى مختلف مجالات النشاط الإقتصادى. وهذا ما توافر مثلا للدول الصناعية الكبرى السبع (G7) وهى اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا، ولدول أخرى تتنامى قوتها الإقتصادية مثل الصين وسنغافورة. والقاسم المشترك الذى يجمع هذه الدول هو ثروة بشرية. بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية مثل المبادأة والإلتزام والولاء وإدمان العمل والتجويد فى الأداء والإخلاص وروح الفريق. كل ذلك تحت مظلة إدارة كفؤة وفاعلة فى الشركات على اختلاف أنشطتها وأجحامها وكذا فى المنظمات الحكومية التى تضع البرامج

والسياسات الداعمة لأنشطة هذه الشركات. وتقدم الخدمات الحكومية التى تسهم فى تعزيز فاعلية إدارتها.

٢/ ٢ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويقوم هذا كله على عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين مبادئين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة. وفى سعى كل دول العالم قاطبة لجذب الإستثمارات، عدل كثير من هذه الدول تشريعات الإستثمار لتشجيع المستثمرين على القدوم بأموالهم من خلال حوافز هيأت لجذب الإستثمارات المحلية الأجنبية، ومن خلال العديد من سبل الإصلاح المالى والإقتصادى.

لذلك تزايد دخول الشركات متعددة الجنسية للأسواق العالمية كمنتجة ومسوقة مما أوجد نوعا جديدا من المنافسة، وقدرا متزايدا منها. وهذا بدوره يفرز آثارا متعددة، يتعين أن يدركها مديرونا، وأهمها :

أ - أن فروع هذه الشركات فى بلادنا ستجمع بشرا عاملين من جنسيات وثقافات متعددة. وهذا يحتم أن يكون لدينا مديرون وعاملون قادرون على التعامل بفاعلية مع هذا التنوع فى العمالة، وعلى الإسهام الفاعل ضمن فرق عمل متعددة الجنسية ستتشكل ضمن عمليات هذه الشركات، وحتى ضمن المشروعات والشركات المشتركة التى تقام وستقام فى بلادنا بالإشتراك مع المستثمرين الأجانب.

ب - إن المنافسة التى تخلقها الشركات الكبيرة متعددة الجنسية صاحبة القدرات المالية والفنية والتسويقية الضخمة تحتم أن يصمم مديرونا

بدائل لمواجهتها. فإما التعاون مع هذه الشركات فى صيغ للمشاركة أو تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها فى المنافسة، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات، أو الإنسحاب من النشاط الحالى والدخول لنشاط آخر. فى حالة الأخذ ببديل التنافس يتطلب الأمر تصميم إستراتيجيات وتاكتيكات للمنافسة. وهذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة. لمديرين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادأة والمخاطرة والخيال وتصميم أهداف وخطط إستراتيجية وصنع القرارات الإستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة – كل فى مستواه وتخصصه – مبادئين مبتكرين، مستفيدين مما يهيؤه قادتهم من فرص المشاركة فى الإدارة وتقديم الإقتراحات والأفكار المبتكرة. أما إن قررت الإدارة إعادة هيكلة الشركة أو إعادة هيكلة العمالة أو بيع الشركة للمنافس الأجنبى أو الإنسحاب من النشاط الحالى الى نشاط آخر، أو الإندماج فى شركة أخرى، فإن كل من هذه البدائل سترتب مواقف تحتاج إلى قرارات استراتيجية بشأن أوضاع العاملين وفقا للبديل المختار.

٢/ ٣ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها. أى من عقول المبدعين فكريا وعلميا. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك، تصبح أسيرة الإعتماد على العقول المبدعة للآخرين. وقد تضمنت الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة G.A.T.T إتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية TRIPS والتى ضمت بدورها معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية. فحظرت تقليد أى سلعة أو عملية إنتاجية أو نسخ برنامج للحاسب أو كتاب، وعموما كافة ما تخرجه العقول وتحميه براءات الإختراع أو حقوق

الملكية الفكرية. وهكذا ظهر قيد جديد على سعى الدول النامية لنقل التكنولوجيا والإفادة من براءات الإختراع. وبراءة الإختراع هى شهادة تمنحها الجهة المعنية بالدولة لصاحب الإبتكار الجديد، تتيح له دون غيره حق إستغلال إختراعه صناعيا وتجاريا داخل الدولة على مدى فترة محددة. وامتدت فترة الحماية المقررة لبراءات الإختراع والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والعمليات الإنتاجية فى هذه الإتفاقية ليس فقط للمنتجات الصناعية بل للزراعية والكيمائية والصيدلية، حيث تمتد الحماية إلى عشرين عاما، وحقوق الطبع التى وصلت مدة حمايتها إلى خمسين عاما. ونصت إتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية على أن تتعهد الدول الموقعة على إتفاقية الجات (أى الأعضاء فى المنظمة العالمية للتجارة) بحماية هذه الحقوق – من تعدى مواطنيها – من خلال تشريعاتها المحلية.

ويعنى ذلك ببساطة أنه سيستحيل على المستثمر فى بلادنا أن يخطط – كما فعل اليابانيون من قبل – للحصول على التكنولوجيا اللازمة بتقليد براءات الإختراع وتطويرها (الهندسة العكسية) . وسترتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة فى أى من مجالات الإنتاج الصناعى أو الزراعى وغيرها. وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلى فى حماية ما إبتكره. **فمثلا** كيف ستؤثر الجات على صناعة الدواء عندنا؟ إن الأدوية المتداولة حاليا بالأسواق العالمية وعندنا هى ملكية عامة، بعد أن حصلت شركاتنا على حقوق إنتاجها من الشركات العالمية المبتكرة. لكن – بقوة الإتفاقية – سيكون أى دواء جديد تقدمه هذه الشركات العالمية محميا لمدة عشرين سنة. وعلى شركاتنا إما أن تشترى تكنولوجيا إنتاجه بالسعر الذى ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة، وسيكون مرتفعا بالطبع، أو لا تشترى حق الإنتاج ونستورد الدواء من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضا.

ماهو المخرج؟ لابد من **إستنهاض تكنولوجى وطنى** تتكامل فيه جهود الحكومة ومراكز البحث العلمى مع الشركات يؤدى لتطوير تكنولوجيا محلية وطنية فى مجالات الأداء المختلفة ويغنينا عن التبعية التكنولوجية، ويوفر مواردنا المالية من أن تستنزف فى إستجلاب تكنولوجيا جاهزة يعيبها أنها (١) غالية أو باهظة و(٢) لا تتناسب وطبيعة عوامل الإنتاج البشرية والمادية المتاحة و(٣) متقادمة نسبياً، إذ أن بعض بائعى التكنولوجيا لا يقدمون الأحدث والأكفأ بل يقدمون أجيالاً أقدم وأقل فاعلية مما يستخدمون.

وحتى يتحقق ذلك نحتاج إلى (١) جهاز حكومى فاعل فى مجال البحث العلمى سواء كان وزارة أو مجلس أعلى و(٢) تمويل كاف لبرامج البحث والتطوير تهيؤه الدولة مع رجال الأعمال أو من نسبة فى الألف من أرباح الشركات، (٣) تكامل أدوار الجامعات ومراكز البحث العلمى مع إدارات وبرامج البحوث والتطوير فى منظماتنا، (٤) تكتل وتكامل جهود الشركات العاملة فى نفس النشاط لتعزيز وتطوير برامجها المشتركة للبحث والتطوير و(٥) إهتمام الإدارة فى منظماتنا ببرامج البحث والتطوير وجعلها على أولوية أجندة الإدارة العليا وتمويلها بالمخصصات المالية والمادية والبشرية الكافية. ويقترن بذلك نشر وتعميق ثقافة وسلوكيات البحث والتطوير بين العاملين وحفزهم على الإسهام الفاعل فى هذه البرامج من خلال برامج تلقى وفحص الإقتراحات.

إن العقول المبدعة هى أساس نجاح المنظمات فى بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها فى السوق العالمية أصبح السبق فى **الإختراع والإبتكار** (أو الإبداع عموماً) من أساسيات ومقومات نجاح وإستمرار الشركات. ويعد ذلك من ضرورات البقاء والإستمرار لشركاتنا فى منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لاسيما الشركات متعددة الجنسيات. إلا أن

إمتلاك مقومات الإختراع والإبتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة. يتطلب تدبير وصيانة رأس المال العقلى أو الفكرى واستثماره فى جـــهود الإخــتراع والإبتكار. وذلك جنبا إلى جنب مع تخصيص إعتمـــادات لــبرامج البحــوث والتطوير. هذه البرامج التى يعتبرها الكثير من مديرينا – للأسف – كماليــات بدلا من إعتبارها أهم ضرورات ومقومات القدرة التنافسية.

٢/ ٤ العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة

تقوم الاقتصاديات القوية للدول المتقدمة على إسهامات شركاتها الكبـــيرة الناجحة فى الناتج القومى. على ما توظفه من موارد بشرية كفؤة وما تنتجـــه وتســوقه محلــيا وخارجيا بنجاح. إلا أن هذه الشركات لم تقم وتنمو إلا على عقول وأكتاف فئة من **الملاك المديرين المتميزين** . وهو مـــا يطلـــق عليـــه **Entrepreneur** أى رجل الأعمال المخطــط صــاحب الرؤيــة المســتقبلية، المبادىء، المقدر للمخاطرة الكامنة فى المشروع الذى يود إقامتــه والمتحمــل لهذه المخاطرة. حتى إذا أقام مشروعه تراه مديرا ناجحا لمنظمته فى نشــاطها أو أنشطتها مطورا ومحدثا لها ومتوسعــا فى نشاطها أو أنشــطتها وســاعيا لتهيئة وتعزيز قدرتها التنافسية. مدير لا يتعامل فقط مع وداخل سوقه المحليــة بل يدرس المتغيرات والأسواق العالمية وينتقى ســوقا أو أســواقا مســتهدفة، فيخــطط بنجاح للتعامل معها. تراه أيضا قادرا على إكتشاف الفرص السوقية بل وخلقها. والصيغة الغالبة للفرصة السوقية هى أن تكتشف أن السوق يحتاج لمنتج معين، بينما لا يوجد من يقدمه، أو أن هذا المنتــج متــاح لكــن ليــس بالخصائص التى يحتاجها أو يتوقعها السوق أو العملاء. تجــد هــذا المديــر المتميز برؤيته وقدرته وقدرات معاونيه الابتكارية قادرا على تصميم وتطويــر المنتج الذى يحتاجه السوق، أو يهيء الناس لتقبل منتج جديد تقدمه منظمته.

ومن أمثلة رجال الأعمال المديرين الناجحين العرب (١) **محمد طلعت حرب** (١٨٦٧ – ١٩٤١) رائد الإقتصاد الوطنى المصرى الذى أنشأ بنك مصر ثم عديدا من الشركات الأخرى منها مطبعة مصر وشركة مصر لحلج الأقطان وشركة مصر للنقل والملاحة وشركة مصر للغزل والنسج بالمحلة الكبرى وشركة مصر لنسج الحرير وشركة مصر للكتان وشركة مصر لمصايد الأسماك وشركة بيع المصنوعات المصرية ثم شركة مصر للطيران (فى عام ١٩٣٢)، **ومحمد سيد ياسين** رائد صناعة الزجاج فى مصر و**الزامل** و**الراجحى** و**قزاز** فى المملكة العربية السعودية و**الغرير** و**الفهيم** و**الفطيم** و**جمعة الماجد** فى الإمارات العربية المتحدة و**الخرافى** و**الغانم** فى الكويت و**الفردان** فى قطر و**كانو** فى البحرين و**فورد** منشيء ومدير شركة فورد الأمريكية للسيارات و**بيل جيتس** صاحب ومدير شركة "ميكروسوفت" الأمريكية لبرامج الحاسب.

وهذه الفئة من الملاك المديرين المبادئين الفاعلين بما توافر لها من سمات شخصية فريدة، تكاد تمثل أهم أسس التطور الإقتصادى. وسبيلنا إلى تكوينها يمر بعديد من السبل وأهمها البرامج التعليمية الموضوعية التى تتفهم متغيرات ومتطلبات العصر الجديد. البرامج التى لا تقوم على إعتماد التلقين والحفظ كسبيل للتعلم، بل على التفكير والتحليل والإستنتاج. تقوم على تشجيع التفكير الإبتكارى وتقدير ودراسة وتحمل المخاطرة. برامج تقوم على تأهيل وتقديم الخريج القادر على التفكير فى اختيار ودراسة الجدوى وإنشاء وإدارة مشروع صغير ناجح وعلى إستيعاب وتطبيق وتطوير أساليب ونظم الإدارة الحديثة. أو إن كان سيعمل موظفا أو عاملا فى منظمة ما، فلا يكون مجرد كاتبا أو عاملا سلبيا، بل مؤهل نوعيا ومهاريا ليكون مؤديا عصريا مفكرا مبتكرا، ومسهما مع غيره فى زيادة القيمة المضافة (Value Added).

والقيمة المضافة هى القيمة التى تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال + الأرض + العمل أى أداء العاملين + الإدارة)· ويعد المورد البشرى أهم هذه العناصر· إذ يضم (١) المخطط أو الرأس المدبر والعقل المفكر لمزج عناصر الإنتاج والمخاطر الذى يتحمل نتيجة قراره بإنشاء المشروع وقراراته الخاصة بإدارته Entrerpreneur و(٢) باقى المديرين والعاملين المؤهلين معها المحفزين والمتوجهين للإختراع والإبتكار لإنتاج منتجات مبتكرة تزيد معها وبسببها القيمة المضافة·

فبدلا من كون معظم صادراتنا مواد خام وسلع زراعية تنخفض فيها القيمة المضافة التى تولدها عملية الإنتاج، يتحول الأمر إلى إنتاج وتصدير منتجات ترتفع قيمتها المضافة، مثل السلع الإلكترونية (الحاسبات وبرامجها والهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية المتطورة عموما) والسيارات المتطورة وهو ما يسمى بالسلع الذكية· هذا فضلا عن خدمات مثل النقل والسياحة والإستشارات·

إن المشكلة التى يعانى منها جانب كبير من منظماتنا هى الإنخفاض النسبى فى إنتاجية أو ناتج العمل، فمن يتسلم خامة قيمتها جنيها يمكن أن يخرج منها إنتاجا قيمته جنيهان أو أربعة أو عشرة أو مائة وفقا لمهاراته ولنظام الإدارة الذى يعمل فى ظله· فى الدول النامية تقل هذه النسبة فالخامة التى قيمتها جنيه مثلا قد تضيف إليها عملية الإنتاج خمس وعشرون قرشا وهى نسبة ضئيلة، لذلك يكون أجر العامل بسيطا والفائض الذى يمكن إستخدامه فى تحديث وسائل الإنتاج قليلا والضرائب المدفوعة للدولة محدودة·

خذ مثلا طن الحديد الخام يؤخذ من المناجم أو يشترى فى حدود ٤٠٠ جنيه، وعندما يحول إلى حديد تسليح تصل قيمته إلى ١٠٠٠ جنيه·

وبهذا يكون قد أمكن تحقيق قيمة مضافة هى ٦٠٠ جنيه يمكن استخدامها فى تغطية أجور ووقود واسترداد رأس المال المستثمر، وسداد ضرائب للخزانة العامة. ولو أمكن تحويل الحديد إلى صلب تصل قيمة الناتج إلى ٣٠٠٠ جنيه. ولو تحول إلى آلات ستتضاعف القيمة فتبدأ من ٢٠٠٠٠ وتتزايد وفقا لنوع الآلة. الفرق بين من يستطيع تغطية التكلفة وتحويل الخامة إلى منتج بمستوى (ممتاز) أو (جيد) أو (سيء) هو نوعية البشر ومدى إعدادهم وتأهيلهم.

٢/ ٥ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات

تعد **زيادة الصادرات** واحدا من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد المصرى. حيث سيتحسن الميزان التجارى وتتاح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع فى شركاتنا تهيء بدورها فرصا لتوظيف مزيد من الخريجين. لكن زيادة الصادرات فى أسواق عالمية تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتهيء لمنتجاتنا أسعارا وميزات تنافسية.

تعد السوق الأوروبية من الأسواق القريبة لمصر. لذلك كانت السوق المصرية الكبيرة والأسواق العربية ولا زالت وستظل هدفا للمنتجين والمسوقين الأوروبيين. وكان آخر مسعى للأوروبيين مع نهاية القرن العشرين وبدايات الحادى والعشرين هو إتفاقيات المشاركة الأوربية العربية، التى تضمنت إتفاقية المشاركة المصرية – الأوروربية. وفى هذه الإتفاقية سعت الحكومة المصرية معززة بآراء وطموحات المنتجين والمسوقين المصريين لإتاحة فرص نفاذ منتجاتنا الصناعية والزراعية إلى السوق الأوروبية. وهى سوق كبيرة حجمها ٩٥٠ مليون مستهلك تقريبا. لكن هذا النفاذ يتطلب – بالدرجة الأولى – أن

ننتج منتجات تتميز بمستوى الجودة المطلوب فى هـــذا الســوق وبالأســعار التنافسية . ولن يتسنى ذلك إلا من خلال موارد بشرية كفؤة وفاعلة تـدار إدارة كفؤة وفاعلة .

وتعد السوق العربية والأفريقية من الأسواق القريبة والكبيرة أيضا . وقـد كان إنضمام مصر لمنظمة الكوميسا التى تضم ٢٠ دولة بتعداد يقـترب مـن ٣٠٠ مليـون نسمــة إنجــازا سياسيــا وإقتصاديــا طيبــا . لكن الإفادة مـن إمكانيات التصديــر لهــذه الســوق الواعدة الواسعة ستظل رهنا بتوافر موارد وكفاءات بشرية تستطيع أن تدرس هــذه الأســواق وتحــدد رغبــات وأذواق وتوقعات العملاء وتترجمها إلى تصميمها مناسبة بجــودة مناســبة وأســعار تنافسية . فضلا عن تحديد وتطوير أنسب إستراتيجيات التسويق لهذه الأسواق . كما أن الجهود السياسية فى إبرام الإتفاقيات التجارية مع الدول التــى تشــكل الأسواق العربية والأفريقية والأوروبية وغيرها لن تؤتى ثمارها فــى زيــادة الصادرات إلا إن توفرت عقول بشريــة متمكنة فى الإدارة والتسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير ، وفى إدارة فاعلة للموارد البشرية .

٢/ ٦ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية

تتعدد عناصر ومصادر ثروة مصر التى تؤهلها لإحتلال مركز إقتصــادى وسياسى متميز إقليميا وعالميا، مثل : نهر النيل كمصــدر للــرى وكشــريان ملاحى داخلى وأراض خصبة مع تزايد ملحوظ للمساحة المنزرعة فى منـاطق متعددة على الخريطة المصرية، وقناة السويس كشريان بحرى عالمى حيــوى وسواحل طويلة على البحرين الأبيض والأحمر تهيء ثروات بحرية ســمكية ومعدنية لها شأنها ومركز متميز لطرق الملاحة العالمية وموقع جغرافى متميز

يتوسط أوروبا وآسيا وأفريقيا ويضم قناة السويس، شريان الملاحة العالمى٠ ومناخ معتدل معظم فصول السنة، وأكثر من ثلث كنوز العالم الأثرية٠ وسوق كبيرة (٦٥ مليون نسمة) ذات طلب قوى نشط، وبنية أساسية عصرية ومكتملة وإقتصاد متنوع الأسس والمصادر (موارد الصناعة والزراعة والسياحة وقناة السويس والبترول) وإستقرار سياسى، وقوة بشرية كبيرة٠

وهى موارد هائلة قد لا تتوافر لدول متقدمة وقوية إقتصاديا كاليابان وسنغافورة على سبيل المثال٠ وهى دول وإن إفتقرت لهذه الموارد، فقد تميزت بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الإبتكار والتطوير٠

وقد أسهمت موارد الثروة المصرية فى جعل مصر **دولة محورية** فى منطقة الشرق الأوسط تؤثر فى هذا الإقليم وكذا فى مجريات السياسة والإقتصاد العالميين، فضلا عن تأثرها أيضا٠ وقد أكد ذلك العديد من المؤرخين والباحثين والمعاهد الإستراتيجية العالمية٠ ولم يؤكد على ذلك فقط العالم الجغرافى المصرى الفذ "جمال حمدان" فى موسوعته الشهيرة "عبقرية مصر"، بل أن الكاتب الأمريكى "بول كنيدى" فى كتابه "صعود وسقوط القوى الكبرى" إعتبر مصر واحدة من تسع دول محورية فى العالم، لما تتميز به من موقع جغرافى سياسى "جيوبولوتيكى" مؤثر وتعداد سكانى كبير وموارد اقتصادية متعددة٠

لكن كل مقومات الثروة هذه ينقصها موارد بشرية مؤهلة بالقدرات المتنوعة اللازمة لسد احتياجات وتوقعات المستثمرين فى مجالات النشاط الإقتصادى المختلفة الصناعية والزراعية والخدمية والتعدينية وغيرها٠ فإذا ما توافرت وطورت هذه الموارد ستتاح فرص أوسع وأرحب لتعزيز الاقتصاد وتحقيق أفضل إستغلال ممكن لمنظومة الموارد الهائلة التى تشكل الثروة المصرية ٠

٢/ ٧ إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمى

يعتمد التفوق العلمى والاقتصادى والتأثير السياسى لأى دولة على مـــدى تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لتخـــدم وتفيد غيرها.

وتتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من بعضها، وكذلك – وبشكل أخص – من الدول النامية. أنظر إلى تنافس الحلفاء المنتصرين بعد الحرب العالمية الثانية على استقطاب العلماء الألمان فى عديـد من الصناعات لاسيما الصناعات الحربية. وإلى ســعى عديـد مـن الـدول لإستقطاب خبراء روس بعد تفكك الإتحاد السوفيتى وتدهور أحواله الإقتصادية بمـا فـى ذلك أحوال العلماء. وأنظر أيضا إلى الكفاءات المصرية والعربيـة المهاجرة طوعا أو التى إستميلت للعمل فى الدول المتقدمة. حتى أنـك لتجـد الأسماء المصرية كرؤساء أقسام علمية وعمداء فـى عديـد مـن الجامعـات ومراكز البحث العلمى الأمريكية والأوروبية. هذا فضلا عمـن نبغـوا فـى تخصصات علمية ومهن عديدة يقدمون خلاصة علمهم بالخارج مثـل العـالم الدكتور أحمد زويل والعالم الدكتور فاروق الباز والطبيب الحـاذق الدكتـور مجدى يعقوب. هذه مجرد أمثلة محدودة من بحر زاخر من الكفاءات المصرية بالخارج.

إننا نكاد نكون إزاء ظاهرة استنزاف العقول المبدعة. لكننا لا نعفى أنفسنا من ذلك. فنحن نحتاج لإدارة فاعلة فى منظماتنا تهيء مناخا جاذبا ومحفـزا للعمل. إدارة تميز بين العاملين بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات ودوافـع وحماس وعطاء. إدارة تعتمد العطاء والإبتكار كأسس رئيسية للمفاضلة بيـن العاملين. إدارة تنفق بسخاء على البحوث والتطوير وتـهيء مناخـا بحثيـا مشجعا، سواء كان ذلك فى الجامعات ومراكز البحـوث أو فـى المنظمـات

الصناعية والزراعية. إدارة تسعى للتكامل بين الجامعات ومراكز البحوث وبين منظمات الأعمال فى جهد مشترك. إدارة تهىء عوامل جذب للعقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد. فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا، نما الولاء والإنتماء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب.

٢/ ٨ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومى (*)

يقصد بالأمن القومى قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية فى خطط وبرامج للتنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الإكتفاء الذاتى واستقلالية صنع القرار السياسى وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد، والقدرة على مجابهة ومعالجة التهديدات المحلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة التى تفرزها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

فإذا أسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاقتصادية، تحت مظلة إدارة كفؤة وفاعلة عن قدر كاف من الإنتاج الصناعى والزراعى والخدمى ومعدل جيد ومتزايد للدخل القومى. وأسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الإجتماعية عن مستوى تعليمى وصحى جيد، ولبرامج التنمية الثقافية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين...الخ. وأسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمى عن مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محلية. فإن محصلة ذلك كله تتضمن قدرة إقتصادية وعسكرية تحمى وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وتهىء الأمن العسكرى كأحد روافد الأمن القومى وركائزه. كما تهىء بالتبعية قدرة سياسية فاعلة تمثل رافدا آخر للأمن القومى.

(*) من مقال للكاتب بجريدة الأهرام، عدد ١٩٩٧/٣/١١، ص ١٠

وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية والإقليمية والعالمية وتوقيها أو تحييدها. ونخص بالذكر ما تفرزه المتغيرات الإقليمية والعالمية من محاولات للهيمنة واحتكار التحرك السياسى إقليميا وعالميا. ومحاولات تشويه القيم الأساسية للمجتمع، والإتجاه نحو التكتلات والتحالفات الإقليمية العسكرية والإقتصادية السياسية. وهكذا يتضح أن للأمن القومى ركائز متعددة إقتصادية وثقافية وإجتماعية وعلمية وعسكرية وسياسية.

وهنا يثور التساؤل وما موقع الإدارة من خريطة الأمن القومى؟ والإجابة ببساطة هى أن الإدارة الفاعلة فى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال (مثل المصانع والمزارع والورش ومنظمات الخدمات) تسهم فى تهيئة وتنمية قاعدة إنتاجية قوية تعزز القدرة أو الركيزة الاقتصادية للأمن القومى. فالقدرة الإقتصادية تقوم على الموارد، وعلى رأس هذه الموارد يجىء البشرليس عددا فحسب بل قدرات (مهارات و معارف) وقيما واتجاهات وسلوكيات ، من هؤلاء البشر يأتى المديرون ومساعدوهم والعاملون فى باقى المستويات. وتشترك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص فى أن كلا منهما يختار ويعين أطقم المديرين، وهنا تجىء أهمية الإختيار الفاعل للقيادات الإدارية وما يليها من إدارة فعاليات التنمية.

أما فى القطاع الحكومى فبقدر ما تكون **القدرات الإدارية** فى وحدات الجهاز الحكومى، تكون درجة التوفيق فى تهيئة مناخ استثمارى جاذب للإستثمارات ومتمم لها. وفى تهيئة منظومة خدمات فاعلة، مثل خدمات الثقافة والإعلام والصحة والتعليم والأمن والتى تساعد على تنشئة جيل وأجيال تعى متطلبات العصر وتقدر على مواجهة تحدياته.

وأما فى القطاع الخاص أو قطاع الأعمال فمطلوب أن يحسن المديرون استغلال مناخ الإستثمار الذى يتزايد تحسنه فى مصر والبناء عليه. فهذا سبيل

هام للنجاح فى تنفيذ خطط التنمية التى يتزايد إسهام القطاع الخاص فيها، وهذا بدوره سبيل مهم لزيادة الإنتاج وجودته فى السلع والخدمات وخفض تكلفته مما يهيئ (١) درجة وافية من تأمين الحاجات القومية فى شتى المجالات لاسيما فى الأمن الغذائى، فمن لا يملك رغيفه لا يملك قراره و(٢) درجة أقل من التأثر بالضغوط السياسية الخارجية و(٣) درجة أعلى من الميزة والقدرة التنافسية للمنظمات والمنتجات المصرية فى الأسواق العالمية، فتزيد الصادرات وتقل الواردات وتتعزز القدرة والمناعة الاقتصادية فى بيئة عالمية تتزايد حدة المنافسة بها، وعندما تتعزز القدرة الاقتصادية فإنها تكون الركيزة المهمة من ركائز الأمن القومى كما أسلفنا، فالقدرة الاقتصادية هى أداة فاعلة للتأثير والردع أيضا فى مواجهة تهديدات إقليمية،

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم المنظمة المعاصرة كنظام اجتماعى فنى مركب والفرق بينها وبين المنظمة التقليدية وكيف أن هذا الفرق يتضمن أيضا فارقا فى خصائص الموارد البشرية اللازمة، وعرضنا لدور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة، وكيف أنه دور مبادىء مخطط، فهذه الإدارة مسئولة عن تهيئة سبل الإفادة من الفرص السوقية للمنظمة من خلال تدبير وتنمية الموارد البشرية القادرة على ذلك، كما يشترك مدير الموارد البشرية ومساعدوه فى تصميم إستراتيجية المنظمة والإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية، مع التأكد من سلامة التنفيذ بما يسهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية،

ثم عرضنا للأهمية البالغة للموارد البشرية على مستوى المنظمة ولأهمية العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وناقشنا

أهميتها على المستوى القومى أيضا • فهى (١) أساس للإستقلال الاقتصـــــادى (٢) وأداة تنافسيـــة عالميـــة و(٣) مساعــدة علـــى خفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، و(٤) على تعظيم القيمة المضافة و(٥) على زيـــــادة الصـــادرات و(٦) مكمل أساسى للثروة القومية و(٧) هى أساس لتعزيز الأمن القومى•

أسئلة للمراجعة

١ – أذكر أربعة من الفروق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعاصرة•

٢ – ماهى أبعاد دور إدارة الموارد البشرية فى المنظمة المعاصرة؟

٣ – هل تتكامل أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة مع أهميتـــها على المستوى القومى، وكيف ؟

٤ – كيف ترى دور إدارة الموارد البشرية فى توليد وتنميـــة تكنولوجيـــا محلية متطورة؟

٥ – ماهى أهم الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة للمنظمات، وكيـــف تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية؟

٦ – ما رأيك في مدى اختلاف مسمى وفلسفة كل من :

"إدارة الموارد البشرية" و "إدارة الأفراد"

٧ – لماذا يجب أن تضم إدارة الموارد البشرية اختصاصيين ومستشـــارين وليس مجرد كتبة؟

الفصل الثانى
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

١ – أدركت مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٢ – وقفت على موقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.

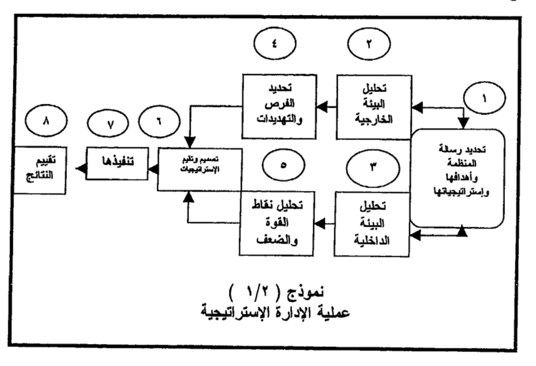
٣ – تعرفت على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فى صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية.

٤ – تفهمت دور إدارة الموارد البشرية فى دعم الاستراتيجية العامة للمنظمة فى استراتيجيات مراحل دورة حياتها (النمو والاستقرار والانكماش).

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة وأهدافها وتحديد إستراتيجياتها كسبيل لبلوغ الأهداف فى بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ ٠

وتتضمن هذه العملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تحليل البيئة الداخلية أى موارد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف ٠



نموذج (١/٢)
عملية الإدارة الإستراتيجية

وعلى ضوء ذلك يجرى تصميم إستراتيجيات وظائف المنظمة التسويق والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية والبحوث والتطوير ٠ ثم تطبيق أو تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتقييم النتائج ٠

الإدارة الاستراتيجية

تتطلب الإدارة الإستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة والخيـــال والرؤيـــة المستقبلية، والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص الســوقية أو خلقها، واستشراف المتغيرات المستقبلية. مديرون يتحلون بأفكار وتوجـــــهات التغيير الإستراتيجى، فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها. أيـــن نحـــن الآن؟ وأين نود أن نكون بعد خمس سنوات؟ وما هى الإســـتراتيجيات التـــى نصممها ونسير عليها لنصل لحيث نود أن نكون؟. المديرون الإســـتراتيجيون لديهم إذن قدرة على تخيل وتصميم سيناريوهات مستقبلية وتقييمـــها واختيـــار أنسبها. لديهم قدرة على إدارة عمليـــة التغيـــير تحـــت مظلـــة مـــن القيـــادة الإستراتيجية المسلحة بقيم وثقافة تنظيمية فاعلة.

والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هى مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة، على كافة المستويات التنظيمية. وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية – تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة– لتهيئـــة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. إنها تعبير عن الإتجاه العام للمنظمـــة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية، التـــى تسهم بجهودها فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

تغطى استراتيجية الموارد البشرية – أيضا – مجالات عديدة مثل ثقافـــة المنظمة وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشعال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العـــاملين كأفراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجـــات المســـتقبلية لأنشـــطة المنظمة. وبشكل عام فهى – إستراتيجية الموارد البشرية – ســـتؤثر فى كل ما يتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتـــأثر بـــالخطط الإســـتراتيجية (طويلة الأجل) للمنظمة، وصولا إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وتهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية فى تحقيق أهدافها، أنها إدارة تتوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

لذا يتعين أن يتبنى المديرون تفكيرا استراتيجياً فى إدارة الناس. وأن يتولى مديرو الموارد البشرية بدورهم التأكد من إرتباط جهود إداراتهم بالأهداف العامة للمنظمة. فإذا إتخذت منظمة قراراً إستراتيجياً بالتوسع أو بإدخال تكنولوجيا جديدة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو خفض العمالة والمستويات الإدارية، فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجى بما يسهم فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. فتتميز على منافسيها بميزة أو أكثر. إن الفارق الحقيقى بين الرابحين والخاسرين فى القرن الواحد والعشرين سيتركز فى مدى الإهتمام بالبشر.

فمن جانب الدول يتمثل هذا الإهتمام فى تهيئة أفعل سياسات التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية. ومن جانب الشركات، يتمثل فى تهيئة سبل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأعمال والتقييم الفاعل للأداء والحفز السليم وتهيئة مناخ عمل جيد لعقول مفكرة مبدعة وليس لأنفار أو أعداد من الناس.

التخطيط الإستراتيجى للمنظمة ومواردها البشرية

يقوم التخطيط الإستراتيجى على نظام للمعلومات وصنع القرارات (الإستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات فى البيئة الداخلية للمنظمة. والهدف – ببساطة – هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة – وأولها الموارد البشرية فى اكتشاف أو

خلق ، واقتناص هذه الفرص والبناء عليها٠ وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء فى عالم سريع التغير٠

والتخطيط الإستراتيجى هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطى دورة حياة المنظمة فى ثلاث مراحل رئيسية هى (١) النمو و(٢) الإستقرار و(٣) الإنكماش٠ كما تغطى أيضاً وظائف المنظمة وهى (١) إدارة التسويق و(٢) الإدارة المالية و(٣) إدارة الموارد البشرية و(٤) إدارة الإنتاج والعمليات و(٥) إدارة البحوث والتطوير٠

الأهداف والاهتمامات

تتضمن منظومة الإدارة الإستراتيجية أهدافاً واهتمامات بشأن الموارد البشرية نعرضها كما يلى :

الأهـداف

يتبلور الهدف الرئيسى لإدارة الموارد البشرية فى التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين٠ ويتفرع عن هذا الهدف، أهداف فرعية أهمها :

١ – تقديم مجموعة من الخدمات التى تدعم تحقيق أهداف المنظمة٠

٢ – تمكين المنظمة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والإلتزام والدافعية ٠

٣ – تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر٠

٤ – تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة٠

٥ – تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية٠

٦ – مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة فى إستمرارها (*) (الملاك والحكومة والعاملون والإدارة والموردون، والعملاء، وباقى الأطراف المجتمعية ذات العلاقة)٠

٧ – التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الإهتمام والتقييم والحفز المناسب٠

٨ – إدارة قوة عمل متنوعة (السن/ الجنس/ الجنسية/ العرق٠٠) مع الأخذ فى الإعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من إختلاف فى توقعات وتطلعات العاملين وفى الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة٠

٩ – تبنى مدخل أخلاقى فى إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية ٠

١٠ – كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين، ضمن مبدأ صيانة العاملين٠

الإهتمامات

يرى عديد من الكتاب فى إستراتيجية الأعمال مثل Porter، (١٩٨٥)، و Parhalad و Hamel (١٩٩٠) أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها٠ وأن الفارق الرئيسى بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو فى جودة طاقم العاملين بالمنظمة ومدى دافعيتهم والتزامهم بإسهام فاعل فى نجاح المنظمة٠ بعبارة أخرى "الفرق فى الناس"٠

(*) أصحاب المصلحة Shareholders هم الأفراد أو الجماعات التى تتأثر بانجازات المنظمة أو تستطيع التأثير فيها٠

الإهتمـــام بالنـــاس

والإهتمام بالناس كعاملين، يعنى جذب واختيار واستبقاء ودفع العناصر المناسبة من العاملين وتهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ضمن مناخ تنظيمى مؤات (*) أو مناسب ويقوم المدخل الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية على إدراك أن القدرة الإستراتيجية للمنظمة تقوم – ضمن ما تقوم – على قدرة العاملين. وهذا يعنى الإهتمام بتطوير رأس المال العقلى أو الفكرى، وإدارة المعرفة.

لكن الإهتمام لا يجب أن ينصب فقط على حاجة المنظمة للعاملين، بل أيضا على حاجات العاملين أنفسهم. ويتضمن ذلك مدخلا أخلاقيا يقوم على أربعة أسس هى:

أ – إحترام العاملين، وتقبل آرائهم.

ب – الإحترام المتبادل وخلق مناخ من المصلحة المشتركة وتلطيف أو حل الصراعات الناشئة عن قصور الإتصالات التنظيمية.

جـ – العدالة، فى كافة مجالات التعامل مع العاملين.

د – الشفافية ، بتوضيح أهداف وتوجهات ونوايا الإدارة ومدلول الخطط والقرارات والإجراءات.

الإهتمام بالأداء (العمل)

للتأكد من أن الناس يبذلون جهودهم فى أداء مثمر، وأنهم فعلا يصنعون الفرق بين هذا الأداء والأداء الضعيف، يجب أن يهتم اختصاصيو الموارد

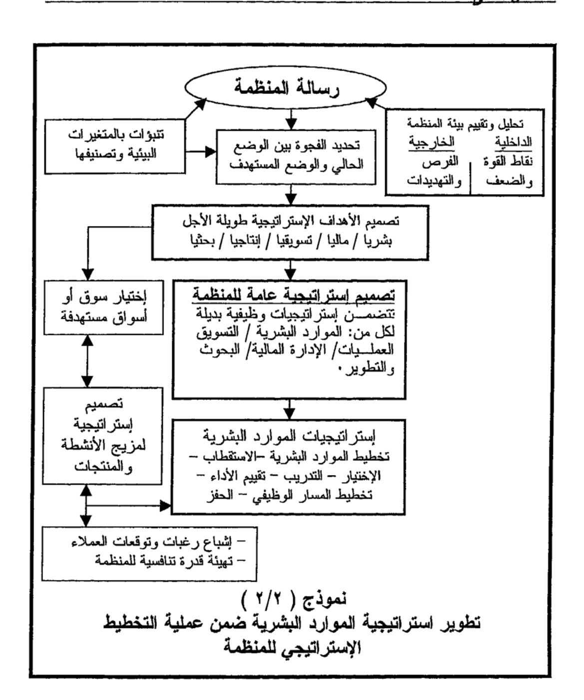
(*) الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة هى مجموعة القيم والمعتقدات التى يتشارك بها أعضاء المنظمة وتبثها الإدارة العليا فيهم من خلال شعارات ورموز واحتفالات وسلوكيات القدوة. ومن ثم فهى (الثقافة التنظيمية) تؤثر على إدراك العاملين لمواقف العمل وتؤثر على طرق تفكيرهم وسلوكياتهم.

والمناخ التنظيمى هو مجموعة الخصائص أو الصفات التى تميز منظمة عن غيرها ويتأثر بعدة متغيرات مثل القيم الإدارية ونمط القيادة والهيكل التنظيمى وخصائص هيكل العمالة وحجم المنظمة والعلاقات بين الإدارة والعاملين وتأثيرها على دافعية العاملين.

البشرية (المدير ومساعدوه ومرءوسوه) باشتراك الأفراد وفرق العمـــل فـــى تحسين الأداء التنظيمى أو أداء المنظمة. وهذا يعنى التأكد من توافر المهارات المناسبة وأنه يجرى تطويرها باستمرار. أى تكوين وتعزيز واستخدام القدرات البشرية اللازمة. وأن يكون هذا هو الشغل الشاغل للمديرين كل فى موقعه.

عملية التخطيط الاستراتيجى

ويوضح النموذج التالى عملية التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة شاملة الإستراتيجيات الوظيفية أى المرتبطة بوظائف المنظمة الخمس ســـالفة الذكر، متضمنة استراتيجيات الموارد البشرية.



نموذج (٢/٢)

تطوير استراتيجية الموارد البشرية ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة

تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المنظمة التى تمثل غايتها أو غرضها الأساسى. أى مجال نشاطها (ما ستقدمه من منتجات) والأسواق التى ستخدمها وفلسفة أداء هذا النشاط. وقد تتضمن الرسالة التزامات الإدارة تجاه عملائها (مستوى عال من الجودة والخدمة) وملاكها (مستوى للأرباح يتناسب مع التوقعات) والعاملين بها (مستوى طيب من الأجور والخدمات).

وتترجم رسالة المنظمة إلى أهداف عامة طويلة الأجل (أى أهداف استراتيجية) . أهداف فى مجال الموارد البشرية وأخرى فى التسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير . وهذه الأهداف بدورها لا تعدو أن تكون حبرا على ورق. وحتى يمكن بلوغها يتعين أن تصمم وتنفذ استراتيجيات وظيفية (على مستوى وظائف المنظمة) خاصة بكل هدف بحيث تكون جودة تصميمها وتنفيذها مؤدية لبلوغ هذا الهدف. أى أن الأهداف العامة للمنظمة تحتاج الى استراتيجيات وظيفية. وتقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن هيكل هذه الإستراتيجيات. وتشمل استراتيجية الموارد البشرية بدائل فرعية فى مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء والحفز، وإعادة هيكلة العمالة. وحيث يتعين التصميم السليم لكل من هذه الإستراتيجيات والتنفيذ الموضوعى لها بما يؤدى إلى بلوغ أهداف إدارة الموارد البشرية ويسهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى) للمنظمة. وتصمم استراتيجيات الموارد البشرية وتطور لتهيئة هذه الموارد لأداء فاعل فى مجالات نشاط المنظمة، لتقديم منتجات تشبع رغبات وتوقعات العملاء وتهيء قدرة تنافسية للمنظمة.

استراتيجيات دورة حياة المنظمة

من ناحية أخرى هناك استراتيجيات دورة حياة المنظمة أى المراحل التى تمر بها (١) النمو و(٢) الإستقرار و(٣) الإنكماش. وتضم كل مجموعة من

هذه الاستراتيجيات الثلاث استراتيجيات بديلة تقيمها الإدارة وتختار من بينـــها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وللفـــرص والتـــهديدات فـــى البيئـــة الخارجية، وفى كل من هذه الاستراتيجيات العامة (Grand Strategy) هنـــاك دور تلعبه إدارة الموارد البشرية، ويبدو الدور الخـــاص بتخطيـــط المـــوارد البشرية، دورا هاما فى كل من هذه المراحل،

وفيمـــا يلـــى عـــرض لهذه الإستراتيجيات ودور إدارة الموارد البشـــرية فى كل منهـــا:

١ – استراتيجيات النمو

استراتيجيات النمو هى تلك الاستراتيجيات البديلة التـــى تختـــار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون فى بداية دورة حياتها أو تكون فـــى مرحلـــة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية، وعمومـــا تكـــون المفاضلـــة والاختيار على ضوء تحليل بيئة المنظمة الداخليـــة والخارجيـــة، ومـــا يعـــد استراتيجية مناسبة فى فترة معينة قد لا يكون كذلك فى فترة لاحقـــة، طالمـــا تعايش منظماتنا بيئة سريعة التغير، وهذا عرض موجز لأهـــم اســـتراتيجيات النمو:

١/ ١ **النمو الذاتى** أى توسعات وإضافات دورية فى أصـــول المنظمـــة إعتمادا على الموارد الذاتية للمنظمة أساسا،

١/ ٢ **التوسع المرحلى** فى شكل إضافـــات جديـــدة مرحليـــة لأصـــول المنظمة،

١/ ٣ **الشراء أو الدمج** لشركات أخرى تعمل فى نفس النشـــاط أو فـــى نشاط أو أنشطة أخرى،

١/ ٤ **التكامل الرأسى** بإضافة مرحلة (أو مراحل) ســـابقة أو لاحقـــة أو كليهما على النشاط الحالى للمنظمة، مثـــلا شركـــة للنســـج تنشىء أو تشترى

مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم فى صناعة الغزل أو القماش. (مرحلة سابقة) أو تنشئ أو تشترى مصنعا للملابس الجاهزة تستخدم فى صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة).

١/ ٥ **التكامل الأفقى** أو التنويع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة. وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها – لحد ما – علاقة إنتاجية أى باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/أو علاقة تسويقية أى تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء.

١/ ٦ تكوين **مشروع مشترك** بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة. وحيث يمكن أن تفيد المنظمة مما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر هى إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.

تختار الإدارة – وفقاً لظروفها أو فى سعيها لخلق أو اقتناص فرصة سوقية – إحدى أو بعض هذه الاستراتيجيات. وتحتاج استراتيجية أو استراتيجيات التوسع المختارة إلى نشاط مكثف لإدارة الموارد البشرية. فهذه الإدارة مطالبة بتخطيط للموارد البشرية يأخذ باعتباره الوظائف الجديدة التى تتطلب التوسعات أو الأنشطة الجديدة إضافتها أو استحداثها، وتحليل ووصف هذه الوظائف، وتحديد متطلبات شغلها، وتحديد أنسب مصادر وسبل استقطاب العناصر المناسبة، ورسم سياسات إختيار أنسب المتقدمين. أضف إلى ذلك تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين والجدد لتطوير قدراتهم وسلوكياتهم نحو أداء يحقق أهداف التوسعات. ناهيك عن تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين على ضوء الهيكل الأكثر إتساعاً للوظائف وتحديد سياسات وسبل ونماذج تقييم الأداء إتفاقا مع الوظائف الجديدة المميزة التى تم إضافتها.

إن النمو فى أصول وحجم المنظمة يتطلب بدوره تغييراً مواكباً فى أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٢ -إستراتيجيات الإستقرار

إستراتيجيات الإستقرار هى تلك التى تختار الإدارة إحداهـــا أو بعضـــها عندما تنتهى مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على إســـتمراريتها فـــى السوق دون إستهداف نمو. وتتطلب المحافظة على إستمرارية المنظمة معالجة ماقد يحدث من تقلبات فى معدلات الطلب وفى الحصة السوقية للمنظمة ومـــن ثم فى ربحيتها وتتنوع استراتيجيات الاستقرار فتشمل :

٢/ ١ **استراتيجية التنويع**، بهدف تقليل آثار إنخفاض الطلب على منتـــج حالى أو أكثر. وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات يعوض عائدها إنخفاض عائد أو عوائد منتجات إنخفض الطلب عليها.

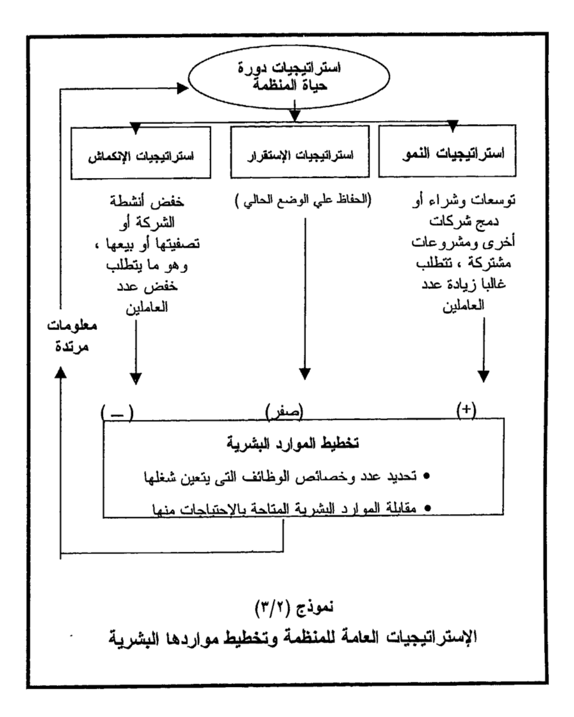
٢/ ٢ **استراتيجية التركيز**، وذلك بسحب موارد رئيسة من نشاط أو أكـــثر أو منتج أو أكثر وتوجيهها لآخر واعد. وقد يكون ذلك بشكل مؤقت أو دائم.

٢/ ٣ **إستراتيجية التمركز**، وذلك بالإبقاء على الأنشطة والمنتجات الحالية كما هى لكن مع تركيزها فى إطار جغرافى أكثر تحديداً بتقليل عدد المصـــانع أو منافذ البيع الفرعية لتوفير تكلفة تلك الأنشطة أو المنتجات أو الفروع الأقـــل إنتاجية.

٢/ ٤ **إستراتيجية الإنعاش**، وذلك لمعالجة تقلبات حادة فى حجم عمليـــات المنظمة أو إنخفاض مستمر فى الحصة السوقية والإيرادات والربحية. ويكون ذلك من خلال حزمة متكاملة من التوجهات الإســـتراتيجية والتشـــغيلية. أمـــا **التوجهات الاستراتيجية** فتشمل تعديل رســـالة المنظمـــة ومزيـــج أنشـــطتها ومنتجاتها وأهدافها وإستراتيجياتها، أوإعادة توزيع المـــوارد المتاحـــة ومنـــها الموارد البشرية على الأنشطة والمنتجات وإعادة التدريب والتدريب التحويلى.

فضلاً عن سعى لطلب قروض أو إعادة جدولة ديون و/أو طلب دعم سياسى.
وأما **التوجهات التشغيلية** فتشمل السعى لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف وخفض الأصول الثابتة لخفض تكلفتها.

وتتطلب استراتيجيات الإستقرار جهداً مؤثراً من إدارة الموارد البشرية. إذ أن إعادة توزيع الموارد البشرية بين أنشطة ومنتجات المنظمة تتطلب تطويراً فى تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفى، وتدريباً تحويلياً لتأهيل العمالة التى ستنتقل لأنشطة ووظائف جديدة. وقد يتطلب الأمر – فى حالة التوجه لخفض مؤثر فى التكاليف خفضاً فى تكلفة العمالة بخفض أو تجميد الأجور بشكل دائم أو مؤقت لحين تحسن أحوال المنظمة، وقد يعتبر ذلك قرضا من العاملين للمنظمة. كذلك قد يتطلب الأمر خفض أو إلغاء ساعات العمل الإضافية وخفض أيام وساعات العمل. وهذا قد يتطلب بدوره زيادة فى حزمة أو مزيج الحوافز المعنوية والخدمات التى يمكن تقديمها أو تعزيزها دون تكلفة مالية مؤثرة. كما قد يتطلب الأمر إلغاء عقود العمل المؤقتة وتخطيطاً لبرنامج للتقاعد المبكر.



نموذج (٣/٢)

الإستراتيجيات العامة للمنظمة وتخطيط مواردها البشرية

٣ – استراتيجيات الإنكماش

وهى تلك الاستراتيجيات التى تختار الإدارة إحداها عندما تفشل استراتيجيات الإستقرار فى معالجة ظروف الركود أو الفشل المالى والحفاظ على إستقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحيتها. وتشمل استراتيجيات الإنكماش :

٣/ ١ **إستراتيجية الإنقباض**، حيث تستمر المنظمة فى ممارسة نفس نشاطها وتقديم نفس منتجاتها لكن مع تخفيض حجم الإنتاج، وذلك بخفض أو التخلص من موارد غير إقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو إستثمارات.

٣/ ٢ **استراتيجية الخلع** ، حيث تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائيا وبالتالى تتخلص من أصوله وموارده غير الاقتصادية أو غير المنتجة، وقد تعيد إستثمار هذه الأصول أو الموارد فى نشاط آخر أكثر فاعلية ونموا.

٣/ ٣ **إستراتيجية التصفية**، حيث تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجيا للحصول على أكبر عائد صافى منها، على مدى فترة التصفية.

٣/ ٤ **استراتيجية البيع**، حيث تتجه الإدارة لبيع أصول المنظمة وإنهاء أنشطتها كوحدة تشغيلية متكاملة فى صفقة واحدة شاملة.

ويختلف دور ومهام إدارة الموارد البشرية فى مرحلة الإنكماش، حيث ستتغير أهداف وتوجهات تخطيط الموارد البشرية عندما يتطلب الأمر إعادة هيكلة العمالة وخفض حجمها، وخفض أو إيقاف أنشطة الإستقطاب، والتدريب وخفض أو تجميد الأجور، وخفض المنفق على خدمات العاملين كتوجهات غير مباشرة لخفض العمالة، وتهيئة برنامج وحوافز للتقاعد المبكر وإنهاء عقود العمل المؤقتة، والإنهاء الإجبارى لخدمة العاملين الذين لم تنجح التوجهات غير المباشرة فى قيامهم بترك العمل بالمنظمة إختياريا، لكن هذا قد يرتب

تكلفة إضافية كتعويضات أو مكافآت نهاية خدمة على ضوء تشريعات العمل والنظم النقابية القائمة. ومن ناحية أخرى قد يقبل المشترى الإبقاء على العمالة الموجودة أو بعضها إذا ما أوضح تقييم الموارد البشرية للمنظمة المباعة توافر كفاءات يمكن الإعتماد عليها.

الاستراتيجيات البديلة للموارد البشرية

تصمم الإدارة العليا للمنظمة بمشاركة مدير الموارد البشرية استراتيجيات وظيفية بديلة للموارد البشرية ثم يجرى تقييم هذه البدائل لإختيار أنسبها، وذلك بما ينسجم مع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها العامة. وفيما يلى أمثلة لما تتضمنه استراتيجيات الموارد البشرية والبدائل في كل منها:

جدول (٢/١)

استراتيجيات بديلة فى إدارة الموارد البشرية

المجـال	أمثلة لبدائـــل
الاختيـــار	- مصادر الإختيار : من داخل المنظمة أم من خارجها. - معايير الإختيار: المؤهل أم الخبرة أم كلاهما. الكفاءة أم الواسطة. - أســاليب وأدوات الإختيــار: المقابلــة الشــخصية أم الإختبارات أم كلاهما.
التدريب	- داخلى أم خارجى. - لتنمية القدرات أم لتنشيط المعلومات أم لتغيير الإتجاهات وتطوير السلوكيات. - أثناء الأداء أو بتفرغ . - إلزامى أم إختيارى.
الأجــور	- كوادر متعددة أم كادر موحد. - ثابتة أم متغيرة. - على أساس حجم العمل والإنجاز أو على أساس زمنى.
تقييم الأداء	مجالات التقييم : السلوك أم القدرات أم الأداء أم النتـــائج أم الكل . توقيت التقييم : دورى أم عرضى أم كلاهما. القائم بالتقييم : الموظف نفسه – الزملاء – الرؤساء. طريقة التقييم: تقارير دورية أم مقابلات أم لجان.
الترقية	– بالأقدمية أم بالكفاءة.

بيئـــة المنظمـــة

تنقسم بيئة المنظمة إلى تقسيمين رئيسيين. **البيئـــة الداخليـــة والبيئـــة الخارجية.**

عناصر البيئة الداخلية

تضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديـوون ومرءوسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم وإلتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفاعليتـها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السـمعة والفـروع ...الـخ) والماليـة والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة، وكذا الظروف المعنويـة أى كل ما يؤثر فى معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤسـاء ومرءوسـين، ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فى تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، نقاط القوة التى يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التى يتعين معالجتها،

أما المجالات التى يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعـف المنظمـة، فـهى نظمها الفرعيـة، مثل نظم التسويق والإنتاج والمـوارد البشـرية والشـئون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات، ويشمل ذلك هيكل مواردهـا سـالفة الذكر، إن أياً من هذه المجالات قد يكون موضعاً لنقاط قوة أو ضعف، فمثـلا قد تكون نقاط قوة منظمة ما فى نظام التسويـق، فـترى مـواردها التسويقية وافرة فاعلة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافيـا وفاعليـة تجهيزاتـها والشهـرة وكفـاءات بشريـة متميزة (مدير التسويق ومساعدوه واختصاصيو الترويج والتسعير والبيع) وتجد نقاط قوتها أيضا فى مواردها الماليـة، لكـن نقطة ضعفها فى النظام الإنتاجى بتقادم التكنولوجيا المستخدمة، ويتكامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية، فإذا توافرت نقاط قوة يتعين توظيفها فى اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية، كذلـك يجب تحديد نقاط الضعف كأساس للتخطيط لمعالجتها،

وأما التقسيم الثانى فهو **البيئة الخارجية** للمنظمة، وهذا ما سنركز عليه فى هذا الصدد لأثره المباشر على استراتيجية المنظمة، ويفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة فى تحديد الفرص والتحديات (أو التهديدات) التى تفرزها هذه البيئة، الفرص التى يتعين إقتناصها والتحديات أو التهديدات التى يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة،

والواقع أن المنظمات تعمل اليوم فى بيئة **ديناميكية سريعة ومتسارعة** التغير، فما كان يحدث فى الماضى من تطورات فى مئات السنين يحدث الآن فى أسابيع وشهور، فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء، ثم عصر الذرة مئات السنين، أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد على أصابع اليد، وحتى فى أى من تلك المجالات الثلاث الأخيرة فإن الإختراعات والإبتكارات تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق، أيضا على الساحة العالمية الاقتصادية السياسية فإن ما حدث من تطورات فى العشر سنوات الأخيرة يفوق فى نطاقه وآثاره ما حدث فى معظم القرن العشرين، إذن فنحن نعيش عالماً سريع التغير، وربما وجدت أنك عندما توشك على الإنتهاء من تصميم أهدافك، فإن بعضها يكون قد تقادم،

لقد تضاءلت مساحة الثوابت فى هذه البيئة فطغت عليها المتغيرات، متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وفنية (تكنولوجية) وتشريعية ومادية تتسارع وتتشابك لتعزز فرصاً (*) وتحيدات، فرص لا ينجح فى

(*) يمكن تصنيف الفرص إلى نوعين، أما الأول فهو **الفرصة السوقية**، وتتمثل فى إكتشاف إحتياج السوق أو العملاء لمنتج معين لايقدمه أحد من المنافسين أو يقدمه لكن بما لا يتوافق وحاجات أو توقعات العملاء، وهنا يتعين استغلال هذه الفرصة وتقديم هذا المنتج، وأما الثانى فهو **فرص أخرى متنوعة** كأن يصدر تشريع أو قرار وزارى يقيد إستيراد منتج منافس بشكل مؤقت، وهنا تستفيد المنظمة الصناعية، أو يلغى قيودا على إستيراد منتج معين مما يفيد المنظمة أوالمنظمات التى تستورده لتبيعه فى السوق المحلية، أو قد تأخذ الفرصة شكل خروج منافس قوى من السوق، أو إنخفاض مرتقب فى سعر مادة خام رئيسةي،

استغلالها والإفادة منها إلا المنظمات التى أوتيت موارد بشرية متمكنة. أى مديرين أكفاء يحسنون قراءة المتغيرات البيئية واستشراف واكتشاف بل وخلق الفرص السوقية ثم إستغلالها. ومع هؤلاء المديرين مساعدين ومرءوسين قادرين (عارفين وماهرين) ومدفوعين لأداء جاد مثمر ينجح فى تحقيق ما رسمه المديرون من أهداف. هذا هو طراز المنظمات الفاعلة التى تنجح فى إكتشاف وخلق الفرص، وتحييد التحديات أو التهديدات أو تحويلها لفرص.

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة عنصران أساسيان. أما الأول فهو التحليل على مستوى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة. وأما الثانى فهو تحليل المتغيرات البيئية المحيطة.

التحليل على مستوى الصناعة

يشير تعبير "الصناعة" فى هذا الصدد إلى كل المنظمات التى تعمل فى مجال النشاط الذى تنتمى إليه المنظمة التى تخطط لنفسها إستراتيجيا. فمثلا، ينتمى الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمى شركة الغزل والنسج إلى صناعة الغزل والنسج.

وفى هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية :

أ – ما هو عدد المنظمات المنافسة التى تنتمى لنفس الصناعة؟

ب – كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟

جـ – هل ينتجون ويسوقون أم يسوقون فقط؟

د - ماهى المزايا التنافسية التى تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة ؟

هـ- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟

و - هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد فى هذا الصدد؟

ز - هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، وما درجة حدتها؟

ح - من هم الموردون الذين يعتمد عليهم فى نطاق هذه الصناعة، وما هى خصائصهم ، ونقاط إرتكازهم (المنتج / السعر / الترويج / منافذ التوزيع / الخدمات ٠٠٠)٠

ط - ماهى نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم ؟

ويعد تحليل المنافسة مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والقيود٠ يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء، وحيث يسهل الإستحواز على السوق أو الأسواق التى يخدمها هؤلاء المنافسون٠ وقد تؤدى لتحديد المنافسين الأقوياء، ومدى فاعليتهم فى الأسواق التى يخدمونها، وحيث قد يصعب الإستحواز عليها٠ وفى كل الحالات يتعين أن تهدف إدارة الموارد البشرية لتهيئة وتطوير هذه الموارد بما يساعد على النجاح التنافسى وتنمية القدرة التنافسية٠

التحليل على مستوى البيئة المحيطة

يتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات٠ وتجدر الإشارة إلى أن نطاق تحليلها يشمل الإطار **المحلى والإقليمى والعالمى**، وهذه أهم عناصر البيئة التى تكون موضعا للتحليل:

(١) البيئة الإقتصادية

يهىء تحليل المتغيرات البيئية الإقتصادية إفتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والإنكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة

المدخلات المالية والبشرية (مستويات الأجور السائدة) والمادية. فضلا عن تقييم البنية الأساسية الإقتصادية (الطرق والجسور والموانىء وشبكات المياه والصرف الصحى والكهرباء ...الخ)، ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكله من قيود أو أعباء تكاليفية. وأثر ذلك على التكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمبانى المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة فى النقل أو فى البيع الآلى.

(٢) البيئة السياسية

ويهيىء تحليل المتغيرات البيئية السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية والنقدية والضريبية والسعرية، والمواصفات القياسية للجودة. كما يهيىء توقعات عن الآثار السوقية والإقتصادية المحتملة للإتفاقات السياسية/ الإقتصادية مع دول أو تكتلات تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة. ويفترض أن يحاول المخطط الإستراتيجى فى المنظمة التوقع المسبق بإتجاهات الوزراء والمشرعين والمنظمات السياسية والمحلية والإقليمية والعالمية. وكذلك توقع ما يمكن أن يحدث من توترات سياسية أو عسكرية إقليميا أو دوليا أو عالميا، وما قد ترتبه مثل هذه المتغيرات من تفريغ لسوق العمل من عمالة وطنية أو أجنبية، ومن تأثير على هيكل العمالة. وما يتطلبه ذلك من إعادة تخطيط الموارد البشرية.

(٣) البيئة الإجتماعية

يتيح تحليل المتغيرات البيئية الإجتماعية إفتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان، وإتجاهات التعليم (عام/فنى/تجارى...) ومعدلاته. فالتعليم يهيىء القوى العاملة اللازمة لممارسة وظائف المنظمة. وإذا أتاح التعليم الأعداد والتخصصات المناسبة من العمالة فهذا يمثل دعامة قوية للمنظمة. إذ يسهل الحصول على الموارد البشرية المناسبة. كما تتضمن المتغيرات

الإجتماعية إتجاهات ومعدلات الهجرة إلى نطاق سوق المنظمة أو منه. فالهجرة الى المناطق الجاذبة للسكان يمكن أن تزيد من حجم السوق أو الطلب بها وكذا من المعروض من الموارد البشرية، أو أن تفعل العكس فى المناطق الطاردة. وتتضمن المتغيرات الإجتماعية نسب الزيجات التى تزيد بدورها من الطلب على السلع أو الخدمات المرتبطة بالزواج مثل الوحدات السكنية والسلع المعمرة وخدمات قاعات الأفراح بالفنادق، والخدمات الصحية على سبيل المثال وهو ما يتطلب زيادة مقابلة بقدر أو بآخر فى الطلب على العمالة فى المنظمات المقدمة لمثل هذه الخدمات.

(٤) البيئة الثقافية

ويهيء تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم وإتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات. وبشأن المؤثرات الإعلامية / الإعلانية على إتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وكذلك بشأن قيم وإتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين، وقيم وإتجاهات الموردين، والموزعين، وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة.

(٥) البيئة التشريعية

ويتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية إفتراضات وتوقعات بشأن القوانين التى تصدر وتلك التى تطور أو تلغى. وهى قوانين أو تشريعات مؤثرة فى مجالات هامة بشرياً مثل تشريعات العمل، وتسويقياً مثل الإستثمار والسجل التجارى والوكالات التجارية والجمارك والأسعار والتبيين والتغليف والعلامات التجارية والإحتكار والنقد الأجنبى والتصدير والإستيراد

والإغراق (*) ، كما أن الأحكام القضائية التى تصدر فى أى من تلك المجالات تمثل مؤشرات لإتجاهات المحاكم بتعيين رصدها وتحديد آثارها،

(٦) البيئة الفنية

ويهيء تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراضات وتوقعات بشأن المتغيرات فى خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها، ومدى كثافة الأداء البشرى أو الأداء الآلى فى العمليات المؤداة، وتصميم المنتج أو خطوط المنتج، فقد تظهر منتجات جديدة تخلق الطلب على منتجات أخرى مكملة ، مثل ظهور أجهزة الفيديو التى خلقت طلباً على شرائط الفيديو، والحاسبات الآلية التى خلقت طلباً على الإسطوانات الصلبة (Hard Disk)، وتؤثر مثل هذه التوقعات على تصميم إستراتيجيات المنظمة للنمو مثل التكامل الرأسى (كإنتاج منتج يمثل مدخلاً لإنتاج منتج قائم أو شراء أو إنشاء منفذ لتوزيع هذا المنتج) والتنويع (تنويع الأنشطة والمنتجات)، كما يهيىء هذا التحليل توقعات بشأن تكلفة الإنتاج وسبل وتكلفة مراقبة الجودة والصيانة، فضلاً عن توقعات بشأن آثار التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة بنفس الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة، مثل إشتراك صناعة السيارات اليابانية مع الصناعات الأمريكية والأوروبية المماثلة فى إنتاج و/أو تسويق السيارات ،

إن تطوير تكنولوجيا جديدة يمكن أن يفرز تطويراً فى منتج معين، وقد تبادر منظمة للإفادة من هذا التطور فى تحسين أو تطوير منتجها، وقد يكون سلوكها مجرد رد فعل عندما يسبقها منافس إلى هذا التطوير، وقد يكون رد

(*) يقصد بالإغراق قيام البائع سواء كان أجنبياً أو محلياً، مصدراً أو مستورداً – بشكل متعمد – بيع المنتج بالسوق بسعر منخفض، أقل من سعر التكلفة أو من السعر السائد بالسوق بهدف الإضرار بمنافسيه فى هذا السوق وإزاحتهم،

فعلها مبكراً، أو متأخراً مسبباً خسارة بدرجة أو بأخرى. ولاشك أن المـوارد البشرية المؤهلة يمكن أن تكون سنداً للمنظمة فى تطوير تكنولوجيتـها وفـى إقتناص ما يبدو من فرص سوقية.

(٧) البيئة السوقية

ويهيىء تحليل المتغيرات البيئية السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكـل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة، وغير المشبعة. وبشأن حجـم الطلـب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً. وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادى، وتحديد مواقع الفروع وأنماط تجهيزاتها، ومـدى الحاجة للتمييز السعرى لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافـى. وهذا بدوره يؤثر على إحتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعـها بما يتناسب واحتياجات هذه الفروع.

ولا يمكن القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكـثر ثقـلاً مـن غيرها أو أعلى أهمية. بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن لآخر.

تصميم استراتيجيات الموارد البشرية

يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثـة أسـئلة أساسية هى (١) أين نحن الآن، (٢) أين نود أن نكون بعد خمس سـنوات، (٣) كيف نصل.

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية راسيا مـع الإسـتراتيجية العامة للمنظمة، وأفقيا مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى (التسويق – الإنتاج والعمليات – الشئون المالية – البحوث والتطوير) . فضلا عن أهمية تكاملـها وانسجامها مع بعضها البعض، ويتعين أن تكون الملامح الرئيسية لإستراتيجية

الموارد البشرية تدعم بعضها بعضاً Coherence • ويوضح المثال التالى كيف يمكن أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة•

جدول (٢/٢)

تطوير استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية

استراتيجية المنظمة	استراتيجية التطوير التنظيمى	استراتيجية تدبير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبتكار•	تغيير ثقافة المنظمة وتكوين فرق عمل – قيادة فاعلة – إتصالات أفقية محسنة•	استقطاب والحفاظ على عاملين مبتكرين•	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفى•
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر•	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وإرضائهم•	استخدام معايير الوعى بقضايا الجودة كأحد معايير المفاضلة بين المتقدمين•	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة•
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق•	تطوير ثقافة تحتضن وتجذب ذوى المستوى الراقى من العاملين•	تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية تؤكد على أن المنظمة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التى تحتاجها فقط•	وضع برامج للتطوير المستمر والتحول الى منظمة متعلمة•

إعداد موازنة الموارد البشرية

الموازنة هى مثل أى موازنة وظيفية (لإدارة معينة) بالمنظمة يجرى تصميم موازنة الموارد البشرية وفق المراحل التالية:

١ – تحديد الأهداف الوظيفية (أهداف إدارة الموارد البشرية) وخطتها.

٢ – التنبؤ بقدر الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والخطط على ضوء ضوابط الموازنة العامة للمنظمة، والإفتراضات عن حجم نشاط المنظمة فى الفترة القادة (فترة الموازنة)، وأيضا على ضوء أية أهداف لخفض التكاليف العامة والإدارية، أو الحفاظ عليها عند نفس المستوى دون زيادة.

٣ – تقدير الموارد (العاملين والأموال والتجهيزات) اللازمة للجهاز المعنى بإدارة الموارد البشرية سواء كان قطاعاً أو إدارة عامة أو إدارة، لممارسة ما تم تقديره من مهام.

٤ – حساب تكلفة كل مهمة أو مجال من مجالات النشاط، وتحديد المبلغ الإجمالى أى إجمالى تكاليف كل المهام.

الدفاع عن الموازنة

يعنى ذلك أن يتأكد مدير إدارة الموارد البشرية مقدما من أن الأهداف والخطط التى صممها عملية ومعقولة. وأنها قد إعتمدت من الإدارة العليا. فلا يجب أن تندهش الإدارة العليا من موازنة مقدمة لها إذ تراها غير عملية أو منسجمة مع إطار الموازنة العامة للشركة، أو مع حجم نشاط إدارة الموارد البشرية الذى تم تقديره.

إن أفضل طريق لحماية الموازنة من أن تخفض أو يستقطع أحد بنودها هو تهيئة دليل منطقى مسبق لكل بند من بنود الإنفاق، بما يثبت أنه ضرورى ويستأهل ما سينفق عليه. إن أسوأ ما يمكن أن يواجهه مدير الموارد البشرية فى هذا الصدد أن يأخذ موقفاً دفاعيا بالنسبة لإعتماد موازنته.

شراء خدمات الموارد البشرية Outsourcing

برغم أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ظلت تعتبر أحد أهم مسئوليات المنظمة، فقد ظهر إتجاه متزايد لشراء خدمات فى مجال إدارة هذه الموارد من

موردين من خارج المنظمة أى من مستشارين وشركات متخصصة فى تقديم هذه الخدمات. لاسيما خدمات الإستقطاب والاختيار والتدريب والرعاية الصحية وانتقالات العاملين، والإستشارات القانونية فى مجال الأجور والتقاعد وغيرها.

وهناك ثلاثة أسباب لشراء خدمات الموارد البشرية هى:

أ - خفض التكاليف، حيث تكون تكلفة شراء هذه الخدمات من الموردين أقل من تكلفة تنفيذها من قبل المنظمة، ممثلة فى إنشاء إدارات وتعيين موظفين والإلتزام بتكاليف إدارية وعامة مثل الإتصالات والإنتقالات والأمن والتأمين والصيانة ...الخ.

ب - تركيز جهود إدارة الموارد البشرية فى المهام الرئيسة والتى يمكن أن تهىء قيمة مضافة.

جـ- شراء خبرات ومعرفة فنية لازمة وغير متاحة لدى المنظمة.

أسئلة للمراجعة

١ - ماهو المقصود بكل من :

أ - التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية؟

ب - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

٢ - كيف تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة؟

ملخص

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كإحدى أهم وظائف المنظمة. وناقشنا الاستراتيجيات البديلة فى هذا المجال، ودور إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجيات دورة حياة المنظمة (النمو والاستقرار والإنكماش).

وعرضنا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة متضمنا استراتيجية الموارد البشرية ضمن اطار تخطيطى متكامل. ولما كان هذا التخطيط يتطلب تحليلا للبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بهدف تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، فقد ناقشنا عناصر كل من هاتين البيئتين. فتناولنا فى البيئة الخارجية، المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية، كما تناولنا التحليل على مستوى الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة. وكان الهدف تحليل الفرص والتحديات فى البيئة المحيطة. وعرضنا فى البيئة الداخلية لمجالات النشاط والموارد التى تتضمن ما قد يكون من نقاط ضعف أو قوة.

ثم تطرقنا لمراحل إعداد موازنة الموارد البشرية، ولمدى وجاهة الإتجاه إلى شراء خدمات الموارد البشرية والأسباب التى تدعو لذلك.

أسئلة للمراجعة

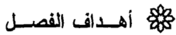
١ – ماهو موقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجى للمنظمة؟ هل يجئ بعد تحليل المتغيرات أم قبلها؟ ولماذا؟

٢ – ماهى عناصر البيئة الخارجية التى يتعين تحليلها وما علاقة ذلك بتصميم أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية؟

٣ – ما هو دور إدارة الموارد البشرية فى مراحل دورة حياة المنظمة؟

٤ – هل تتفق مع جدوى شراء خدمات الموارد البشرية من شركات أخرى؟ ومتى يكون ذلك مناسبا؟

الفصـــل الثـــالث
تخطيط الموارد البشرية



أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

١ – وقفت على مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية .

٢ – تفهمت علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة .

٣ – أدركت الشق النوعى من تخطيط الموارد البشرية ممثلا فى تحليل ووصف الوظائف وتحديد متطلبات شغلها .

٤ – تفهمت الشق الكمى من تخطيط الموارد البشرية ممثلا فى التنبوء بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

٥ – أدركت سبل معالجة الفائض أو العجز فى الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص (القدرات - الدوافع - الخصائص السلوكية) المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط أو أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها. وذلك فى فترة قادمة وفى بيئة ديناميكية سريعة التغير. وكلما كان هذا التخطيط ناجحا زادت فاعلية الإفادة من الموارد البشرية التى تتميز بقدر عال من القدرة والرغبة، وترتب تكلفة مالية وقانونية أقل ما يمكن.

متطلبات الفاعلية فى تخطيط الموارد البشرية

يركز تخطيط الموارد البشرية على كل من عرض العمالة والطلب عليها، ولأن هذا التخطيط يتضمن إستيعاب العاملين وتطويرهم ثم خروجهم من المنظمة ، فإن هذا يجب أن يكون مسئولية كافة المديرين وليس فقط إدارة الموارد البشرية . وحتى الآن فالملاحظ أن تخطيط الموارد البشرية لم يلق من مديرى الإدارات فى المنظمات العربية نفس القدر من الإهتمام الذى يولونه للتخطيط للمواد والتجهيزات والموارد المالية. وحتى تنجح أى منظمة فى رسالتها وتستمر فى أداء فاعل، يتوقف الأمر ببساطة على وضع العاملين المناسبين فى الوظائف المناسبة، وفى التوقيتات المناسبة. وبالتالى تحتاج المنظمة إلى خطة للموارد البشرية تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة

وتركز على الوفاء بالإحتياجات المستقبلية من العمالة. وعلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يحدد ما يجب عمله لضمان تهيئة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ومن الأخطاء الشائعة التى يقع فيها بعض مديرى الموارد البشرية، التركيز على الوفاء بالاحتياجات من العمالة فى الأجل القصير، أكثر من الإحتياجات فى الأجل الطويل. فهذا المدخل غير الإستراتيجى يجعل المنظمة تواجه مفاجآت مؤلمة فى توفير العمالة من حيث العدد والخصائص، ويجعل مدير الموارد البشرية مضطرا للتعامل مع أزمات متتالية. وهو مدخل غير فعال يجعل المنظمة تتصرف برد الفعل. أو هو مدخل الإدارة بالأزمات. فإن لم يتوفر القدر اللازم من المديرين والعاملين الأكفاء فقد تعجز المنظمة عن تحديد أهدافها الإستراتيجية. وكثير من الشركات الصناعية وحتى الخدمية الفاعلة، تصمم استراتيجيات لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. وهذا يعتمد بدون شك على توافر الموارد البشرية بالخصائص المميزة اللازمة.

يمثل تخطيط الموارد البشرية أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالإحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل فى فترة قادمة. ويقوم هذا التخطيط على أساسين : الأول، ويتمثل فى أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة فى الماضى والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الإقتصادية والسياسية والإجتماعية (معدلات الزواج/ التعليم/ الهجرة) والتكنولوجية المحيطة. والثانى، هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغنى عن البيانات والمعلومات فهما يمثلان معا هيكلا متكاملا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

فالقدرة على التنبوء السليم – بقدر الإمكان – هي محصلة البيانات أو المعلومات المتكاملة المحدثة والخبرة الكاملة. وحيث يتطلب الأمر توظيف كل من البيانات والخبرة فى العملية التخطيطية بحيث يمكن مواكبة المتغيرات المؤثرة سالفة الذكر والتكيف معها فى الأجلين القصير والطويل.

وهكذا/يفيد تخطيط الموارد البشرية فى وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة، والأعداد المطلوبة من العاملين والعاملات لكل نوع من هذه الوظائف، موزعة على وحدات الهيكل التنظيمى مثل القطاعات والإدارات والأقسام، وذلك عن فترة قادمة (سنة فأكثر)/ ويتمثل هذا التصور فى جداول تخطيط العمالة، كما سيشار إليها لاحقا.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

هل يمكن أن تؤدى الأعمال وتنجز الأهداف بدون عاملين؟ بالطبع لا. فحتى فى هذا العصر الذى شهد نزول الإنسان على القمر، وثورة الأداء الأوتوماتيكى والتقدم التكنولوجى المذهل، فلا زال الإنسان هو المخطط والمصمم والمقيم والمطور.

من هنا كانت المهارة فى تخطيط القوى العاملة وتدبير الإحتياجات المناسبة من الموارد البشرية هامة للغاية. فأى قصور فى تخطيط الموارد البشرية قد يؤدى لعدة مخاطر أهمها :

١ - تحديد قاصر أو غير دقيق للإحتياجات من العمالة من حيث خصائص العاملين و/أو توقيتات تدبيرهم.

٢ – تحديد غير سليم لخصائص ومواصفات العمالة المطلوبة من حيث التعليم أو التدريب أو الخبرات أو القدرات أو السمات الخاصة ومن ثم ،

٣ – قصور فى تصميم بطاقات وصف الوظائف التى تتضمن مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها ، ومن ثم ،

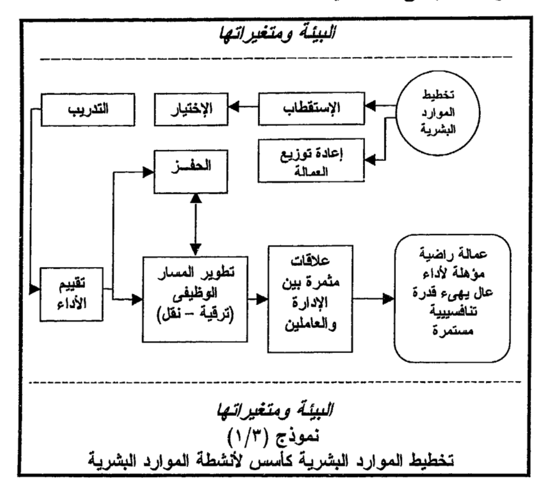
٤ – قصور فى تخطيط وإدارة مقابلات الإختيار ، ومن ثم اختيار وتعيين عناصر غير مناسبة.

٥ – ويؤدى ما تقدم كله لتأثير سلبى على الإنتاجية، سواء كانت إنتاجية فردية أو لفريق العمل أو للمنظمة ككل .

٦ – ويؤدى ذلك بالتبعية إلى تدهور الموقف التنافسى للمنظمة لاسيما فى بيئة تتزايد فيها حدة التنافس .

ويتجه تخطيط الموارد البشرية ليأخذ مكان الصدارة فى منظمات الأعمال الحديثة . فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تدبير العمالة المناسبة سواء لبدء التشغيل أو للتوسعات أو لدخول أنشطة جديدة، وكذا تحديات تعويض فاقد العمالة الذى يخرج من المنظمة بسبب الإنتقال لمنظمة أخرى أو إنتهاء الخدمة أو الوفاة وما إلى ذلك (معدل دوران العمالة). ومن ناحية أخرى تتطلب التغيرات التكنولوجية المستمرة، تغييرات نوعية وكمية فى الموارد البشرية. وتفرض هذه الظروف نفسها على المديرين محتمة إستخدام أساليب علمية وعملية لتخطيط الموارد البشرية ومواكبة هذه الظروف والمتغيرات. **ويمكن تحديد الإعتبارات الرئيسية التى تجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فيما يلى :**

١ – يمثل تخطيط الموارد البشرية نقطة البدء أو الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية. ولاشك أن فاعلية هذا التخطيط تؤثر بالتبعية على فاعلية المراحل التالية فى هذه العملية.



نموذج (١/٣)
تخطيط الموارد البشرية كأسس لأنشطة الموارد البشرية

فعلى ضوء تحديد الوظائف التى يتعين شغلها وخصائص وأعداد العاملين اللازمين لشغل كل منها، يجرى استقطاب العناصر المناسبة، ثم اختيار أصلحها أى أنسبها للوفاء بواجبات ومسئوليات الوظائف والمهام. وهؤلاء الذين تم إختيارهم يتطلب الأمر تدريبهم. فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية

وحسنت عمليات الإستقطاب والإختيار عظمت فاعلية أى نتـــائج التدريـــب ٠ والتدريب يؤدى لتأهيل العاملين للأداء المثمر ٠ وهنا يتعين تقييم الأداء٠ وهـذا بدوره يقود إلى تطوير المسار الوظيفى من خلال النقل و/أو الترقية٠ والنقـــل أو التـــرقية يدخلان ضمـــن إطار الحفز ٠ وهذا كله إن صلح سيؤدى لعلاقات مثمرة بين الإدارة والعاملين مؤديا لغاية هامة هى بلوغ والحفاظ على قـــدرة تنافسية مؤثرة ومستمرة للمنظمة ٠

٢ – الأهمية البالغة للموارد البشرية ضمن عناصر الإنتاج كرأس مـــال فكرى ٠ هذا فضلا عن أهمية التقدير السليم للاحتياجات الكمية منها لاســيما فى أنشطة كثيفة العمالة مثل العمليات البريدية والفندقية وعمليـــات الرعايـــة الصحية بالمستشفيات بحيث يؤدى أى عجز فى العمالة للتأثير سلبا على انتظام وكفاءة العمليات، والحد من الإستغلال الأمثل للتجـــهيزات والآلات، ولزيـــادة مقابلة فى تكلفة العمالة دون عائد مواز أو مقابل ٠

٣ – من واقع الجداول التقديرية لاحتياجات العمالة يمكن إعداد الموازنـــة التقديرية للوظائف والأجور ٠ وذلك بضرب عدد العاملين بكل وظيفـــة فـــى متوسط الأجر السنوى وملحقاته فتنتج تكلفة الأجور بالمنظمة ٠

٤ – يسهم التحديد العلمى والعملى لحجم العمالة – موزعا علـــى الإدارات والأقسام – فى تحقيق التوازن القطـــاعى أى توازن عدد العاملين والعـــاملات فى القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يهيئ عدالة توزيع العمالة على القطاعـات تناسبا مع عبء العمل بكل قطاع ٠

٥ – يسهم تخطيط العمالة فى رسم وترشيد سياسات وبرامج الإستقطاب والإختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفى والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة ٠

٦ – يسهم تخطيط العمالة على مستوى المنظمة فى تخطيط العمالة على المستوى القومى ٠ فمن واقع جداول إحتياجات العمالة بالمنظمات، يمكن تحديد التخصصات التى تعانى من عجز العمالة، وبالتالى توجيه الجهود لترشيد سياسات التعليم والتأهيل المهنى – على مستوى الدولة – بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات ٠ كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها فى مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد وتحجيم عدد المقبولين بها ٠

أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلى :

١ – تحديد أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالى لكل مجموعة من الوظائف، موزعا على وحدات الهيكل التنظيمى عن فترة زمنية قادمة ٠

٢ – التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لاسيما السياسية والاقتصادية والتشريعية والفنية (التكنولوجية) والإجتماعية والثقافية والسوقية بما يضمن تدبيرا سليما ومستمرا للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت ٠

٣ – تحقيق التوازن القطاعى فى العمالة بين قطاعات النشاط فى المنظمة ٠ فمثلا يمكن أن يستهدف تخطيط العمالة فى أحد المنظمات الصناعية

معالجة العجز فى تخصصات إنتاجية وفنيـــة فـــى القطاعـــات الإنتاجيـــة، والزيـــادة فـــى تخصصـــات مكتبـــية فـــى القطاعات الإدارية.

٤ – التنبؤ بالمشكلات المحتملة فى هيكل العمالة بتقسيماته المختلفة، مـــن حيث السن (غلبة نسبة كبار السن أو العكس) أو الجنس (غلبة نســـبة العمالـــة النسائية) أو الدرجـــات الماليـــة (إرتفاع نسبة وكلاء الوزارة ومديرى العموم) أو المؤهلات العلمية من حيث المستوى (غلبة نسبة المؤهلات العليـــا)، ومـــن حيث التخصص (غلبة تخصصات معينة وندرة تخصصات أخرى). هذا مـــع ما يقترن بذلك من مؤثرات على الإنتاجية، والعمل على الإستعداد لمواجهتـــها فى الوقت المناسبة فى ضـــوء المتغـــيرات المؤثـــرة فـــى البيئـــة الداخليـــة والخارجية.

٥ – وضع خطط وبرامج تدبير الإحتياجات البشـــرية لمقابلـــة معـــدلات التقاعد والنقل والترقية والتوسع فى النشاط وإنشاء أقسام أو إدارات جديـــدة، وذلك من خلال التعيينات الجديدة أو برامج النقل والترقية.

٦ – الإسهام فى خفض تكلفة العمالة من خلال

أ – إستخدام عدد متناسب كما ونوعا مع أعباء وخصائص العمـــل المقدرة لقطاعات وإدارات المنظمة.

ب – خفض معدل دوران العمالة وما يرتبه ذلك من تكلفة. وذلـــك من خلال تهيئة أساس سليم (تخطيط الموارد البشرية) لتصميم وتطوير أنشطة الإستقطاب والإختيـــار والتعييـــن والتدريـــب والحفز.

٧ – تهيئة أساس لتحديد الإحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم (التدريب التأهيلى) أو للمرشحين للنقل (التدريب التحويلى) أو للترقية (التدريب التأهيلى والتحويلى)٠

من يخطط للموارد البشرية؟

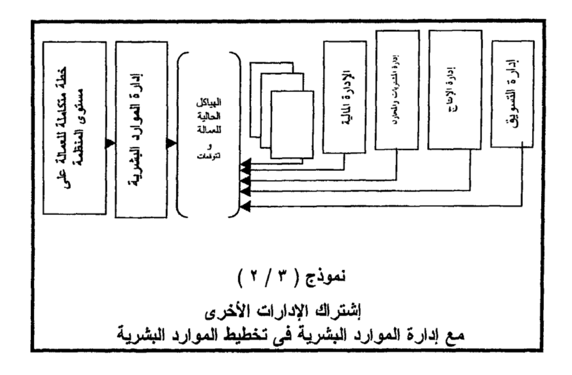
إن عملية التخطيط – فى حد ذاتها – عملية جماعية٠ بمعنى أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملا متكاملا٠ والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن إختصاصات إدارة الموارد البشرية٠ إلا أن إعتبارات الشمول والتكامل تتطلب إشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهى الإدارات التى تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة، مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات٠ فيمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعا على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة٠ وعلى أساس ذلك يجرى تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعية٠ وبالتالى يمكن تقدير إحتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة٠ وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة فى الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية الأخرى وما إلى ذلك ٠

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لإشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية فى وضع خطط العمالة٠ فقد ينبع التخطيط من الأقسام الإدارات التى تنقل توقعاتها عن الإحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد

البشرية التى تجمعها وتنسق بينها وتفيد منها فى وضع تخطيط للعمالة نابع من إحتياجات وتوقعات هذه الوحدات ·

وقد يقتصر إسهام الإدارات الأخرى على مجرد إتاحـــة البيانـــات التـــى تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيـــط العمالـــة، أو يتعـــدى الأمـــر ذلـــك لمشاركتها بالرأى والمقترحات فى هذا الصدد ·

ويوضح النموذج التالى أسلوب التخطيط اللامركزى للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية فى وضع تصور لـــهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة ·



نموذج (٣ / ٢)

إشتراك الإدارات الأخرى
مع إدارة الموارد البشرية فى تخطيط الموارد البشرية

هيكل بيانات تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة – فى الأجلين القصير والطويل – على تقسيمين أساسيين من البيانات هما:

١ – بيانات داخلية على مستوى المنظمة ، أهمها

١/ ١ أهداف المنظمة فىالأجل الطويل والآجال الأقصر .

١/ ٢ الهيكل التنظيمى الذى يوضح المستويات الإدارية المختلفة (القطاعات والإدارات العامة والإدارات والأقسام) وتقسيمات الوظائف والوصف الوظيفى وعدد شاغلى الوظائف فى كل وظيفة وبكل مستوى إدارى.

١/ ٣ بيانات تحليلية عن هيكل العمالة الحالية بحسب تقسيمات السن والجنس والحالة الإجتماعية والمؤهلات والخبرات٠

١/ ٤ خصائص المناخ التنظيمى مثل السياسات الحاكمة للعمل وأساليب الإشراف وسلوكيات الرؤساء والعلاقات بينهم وبين مرءوسيهم وتأثيرها على دوافع وسلوكيات العاملين ومدى رضائهم٠

١/ ٥ الافتراضات الخاصة بمؤشرات تمثل معدلات : دوران العمالة والغياب والنقل والندب والاجازات الخاصة، وإصابات العمل موزعة بحسب الإدارات والأقسام٠ حيث يفيد ذلك فى التعرف على المعدلات المتوقعة لخروج أو تسرب العمالة فى فترة أو فترات قادمة ٠

١/ ٦ ساعات العمل و/أو الراحة فى الإدارات والوحدات الإنتاجية المختلفة على مدار العام، حيث يفيد ذلك فى التوصل للعدد المطلوب من العاملين فى كل نشاط ٠

١/ ٧ طبيعة العملاء الذين يتعامل معهم شاغلو الوظائف سواء كانوا عملاء داخليين (إدارات أخرى بالمنظمة) أو خارجيين بالسوق، والخصائص المتطلب توافرها فى شاغلى الوظائف على ضوء ذلك٠

١/ ٨ حجم المبيعات أو الأعمال المتوقع والذى يفيد فى تقدير حجم كل من الأنشطة الإنتاجية والخدمية المساعدة، واحتياجاتها من العمالة٠

١/ ٩ التغيرات التكنولوجية المتوقع ظهورها، وتلك التى تستهدف المنظمة الأخذ بها والتى تتطلب تناسب مزيج المدخلات٠ فمثلا قد يؤدى التحول من

آلات نصف أتوماتيكية إلى أخرى كاملة الأتوماتية (أداء تلقائى) للإستغناء عن كثير من العاملين والعاملات فى إدارة الإنتاج. ويؤدى التحول نحو المكتب الإلكترونى للاستغناء عن جزء من قوة العمل بأقسام الأرشيف والسكرتارية.

١/ ١٠ برامج الترقية والنقل والندب، على مستوى القطاعات والإدارات بالمنظمة، حيث يؤدى ذلك لشغر أو خلو وظائف معينة فى قطاعات مختلفة والحاجة إلى شغلها بالعناصر المناسبة.

١/ ١١ توقعات النمو والتوسع أو الإنكماش فى حجم النشاط. فإضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة يخلق طلبا بدرجة أو بأخرى على العمالة فى تخصصات معينة فى الحالة الأولى، ويؤدى للاستغناء عن بعض شاغلى تخصصات معينة فى الحالة الثانية. مثال ذلك إضافة نشاط الصيانة بالمنظمة أو إلغائه، ومثل إضافة منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

٢ - بيانات من البيئة الخارجية للمنظمة

تتمثل أهم هذه البيانات فى :

٢/ ١ **المتغيرات السوقية** وما ترتبه من اتجاهات وخصائص المنافسة ومدى قدرة المنظمة على اكتشاف أو خلق فرص سوقية. وما يتطلبه ذلك من خصائص مميزة وأعداد محددة من العاملين والتوقيت المناسب لتدبيرها. و**المتغيرات الفنية**، وما تستلزمه من تطوير أو تحديث للتكنولوجيا وانعكاسات ذلك على هيكل الوظائف اللازمة (إلغاء وظائف و/أو استحداث أخرى) وأثر ذلك على الإحتياجات من العاملين خصائصا وعددا .

٢/ ٢ **سياسة التعليم والتدريب** حيث يتأثر حجم المعروض من قوى العمل – كما ونوعا – بعوامل عدة مثل معدلات محو الأمية، وسن الإلزام بدخول المدارس الإبتدائية ، وأعداد المقبولين والمقبولات ونسب التسرب من مراحل التعليم ومن ثم عدد الخريجين فى مراحل وقنوات التعليم العام والفنى.

٢/ ٣ **تشريعات العمل** التى تؤثر – بدرجة أو بأخرى – فى الشقين النوعى والكمى لهيكل العمالة. فمثلا تتضمن تشريعات العمل نصوصا تؤثر فى حجم العمالة التى يمكن الإفادة منها فى مستويات وظيفية معينة أو فى المنظمة ككل. وذلك مثل قواعد الترقية والنقل والإعارة والندب ومنح الإجازات الخاصة بأنواعها والحد الأدنى لسن العمل، وسن الإحالة للتقاعد، وتشغيل المعوقين وما إلى ذلك . كما تنص معايير ترتيب الوظائف – فى قانون العمل – على تحديد المجموعات النوعية التى تصنف بها الوظائف. وهى بذلك – قواعد قانونية – تؤثر فى الشق النوعى لتخطيط العمالة.

٢/ ٤ **العرض الحالى والمتوقع من قوة العمل**، كما ونوعا بحسب القطاعات والتخصصات ذات الوفرة والندرة، وأثر ذلك على مستويات الأجور السائدة فى السوق، وعلى القدرة التفاوضية فى مجال التوظيف بالنسبة لكل من المنظمة وطلاب العمل، وعلى قدرة أو عدم قدرة المنظمة على استقطاب العناصر ذات الخصائص المطلوبة لشغل الوظائف.

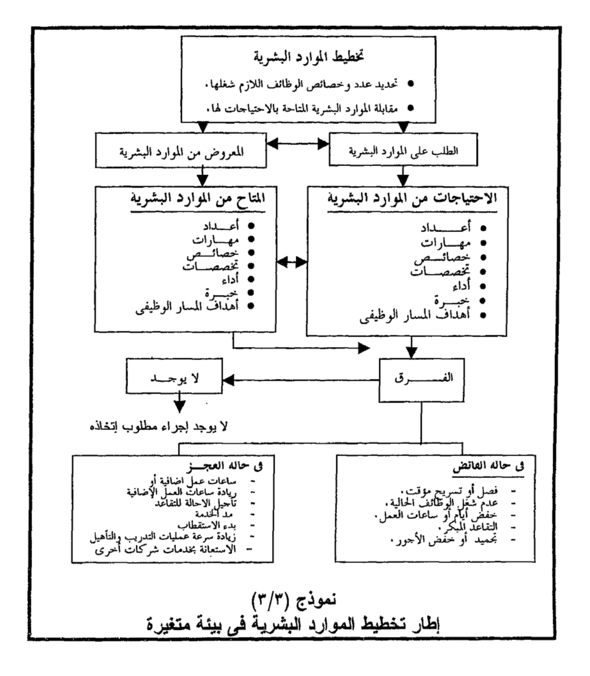
ومن الأهمية بمكان إنشاء وتطوير تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى. فهذا التعاون يحقق الربط بين هذه الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للمنظمة. ويؤكد على الدور المبادىء المتحسب لإدارة

المـــوارد البشرية، وليس التصرف بردود الأفعال ، يساعد هذا التعاون مديـرو الموارد البشرية على توقع الإحتياجات المستقبلية للموارد البشـــرية والإعــداد لتهيئتها ، وكذا على مقابلة الطلب على العمالة بالمتاح أو المعـــروض منـــها، وتحديد ما يجب إتخاذه فى حالة وجود فرق بالفائض أو العجز ،

مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض والعجز

يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية في مقابلة طلـــب المنظمـــة علـــي الموارد البشرية بالمعروض أو المتاح لديها من هذه الموارد علي مدى فـــترة قادمة (خمس سنوات) ، وسيسفر ذلك عن ثلاث حالات محتملة ، أما الأولـــى فهى تطابق الطلب مع العرض ونادرا ما يحدث ذلك ، أما الثانية فهى وجـــود فرق بالزيادة أى فائض في المتاح من العمالة ، وأما الثالثة فتتمثل فى وجـــود عجز في المتاح من العمالة ،

ويعرض النموذج التالى إطارا متكاملا لمقابلة الطلـــب بـــالعرض وســـبل معالجة الفائض أو العجز ،



نموذج (٣/٣)
إطار تخطيط الموارد البشرية فى بيئة متغيرة

يوضح النموذج السابق أن تخطيط الموارد البشرية يعنى بتحديد الوظـائف المراد شغلها ومقابلة المطلوب من العمالة بالمعروض منها وتحديد الفرق سواء

كان فائضا أو عجزا، ففى حالة **فائض العمالة** يتطلب الأمر المفاضلة بين خيارات متعددة لخفض عدد العاملين أو عرض العمالة بالمنظمة Recruitment مثل :

أ - **الفصل** Firing أو إنهاء الخدمة.

ب - **التسريح المؤقت** لفترة من أيام قليلة وحتى سنوات Lay off

جـ- **عدم شغل الخلوات** Attrition الناجمة عن التقاعد المبكر أو العادى.

د - **النقل**، سواء نقل العاملين أفقيا أو لمراتب أقل. وهذا وإن لم يقلل من تكلفة الأجور، يمكن أن يقلل من عدم التوازن بين حجم العمالة فى قطاعات أو إدارات المنظمة. وسيتطلب هذا البديل تدريبا تحويليا لتأهيل الأفراد يشمل وظائفهم الجديدة.

هـ- **خفض أيام أو ساعات العمل** بجعل العاملين يعملون أياما أو ساعات عمل أقل أو يتشاركون فى بعض الوظائف أو المهام، أو يؤدون أعمالهم لبعض الوقت.

و - **برنامج التقاعد المبكر**، بتقديم حوافز للعاملين الأكبر سنا وفى المستويات الإدارية الأعلى للتقاعد قبل موعد التقاعد الرسمى.

ز - خفض العمالة المؤقتة.

ح - تقرير إجازات إجبارية للعاملين الزائدين.

ط - تجميد أو خفض الأجور والمزايا فى القطاعات أو الوحدات التنظيمية ذات الفائض لحث العاملين غلي طلب الانتقال منها، ما لم

يتعارض ذلك مع توجهات تخطيط المســـار الوظيفـــى وتخطيــط الموارد البشرية

ك – خفض أو إلغاء الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين لدفع بعضـــهم إلى طلب الترك الإختيارى للعمل.

أما فى حالة العجز ، فالبدائل متعددة تشمل :

أ – العمل لساعات اضافية أو زيادة هذه الساعات.

ب – مــد الخدمـــة لبعض العاملين المتميزين.

جـ– بدء وتعزيز عمليات الاستقطاب.

د – تسريع عمليات التدريب لسرعة تزويد الإدارات بالعاملين المؤهليـن فى التوقيت المناسب دون تأخير.

هـ– الاستعانة بخدمات شركات أخرى Outsourcing لإنجاز المهام التى لا تتوافر العمالة اللازمة لأدائها.

التنبؤ بالإحتياجات من العمالة

عندما ينتهى مدير الموارد البشرية من تقدير احتياجـــات المنظمـــة مـــن المـــوارد البشرية، فإن التحدى التالى له هو ملء الوظائف المستهدف شـغلها. هناك موظفون حاليون يمكن ترقيتهم لها أو نقلهم اليـــها. وهـــؤلاء يشـــكلون العرض أو الإمداد الداخلى. أما المصدر الخارجى فيمثله من لا يعملون حاليـــا بالمنظمة.

أساليب التنبوء بالمعروض أو المتاح

تتضمن أساليب التنبوء فى هذا الصدد، تحليل معنل دوران العمالة، ومخزون المهارات، وخرائط إعادة التوزيع، ومعدلات الأداء، وسلاسل ماركوف ٠

١ – معدل دوران العمالة

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو النقل وغير ذلك ٠ وسعيا لدقة التنبوء بالإحتياجات من العاملين، يجب أن يعرف مدير الموارد البشرية، العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة ٠ إما بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية و/أو عدد العاملين أو النقل ٠ وتعد معدلات دوران العمالة فى السنوات الماضية مصدرا مفيدا ومكملا فى هذا الصدد ٠ ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة ٠ لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماما بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى ٠ ويتعين أيضا معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة ٠ فهذا يفيد كثيرا ليس فقط فى تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضا لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الإختيار والتدريب والقيادة والحفز وتقييم الأداء ٠

٢ – تحليل مخزون المهارات

وهذا أسلوب آخر لتقييم العرض الداخلى المتاح من العمالة ٠ ويتطلب هذا توافر معلومات أساسية عن كافة العاملين بالمنظمة ٠ الأمر الذى يتيح لمدير الموارد البشرية أن يحدد العاملين الأكفاء بالوظائف المختلفة، وأى المهارات

متاحة وأيها ناقصة، ويقدر متطلبات الإستقطاب والإختيار والتدريب فى الأجل الطويل ٠

وتتضمن المعلومات التى يجب استيفاؤها عن مخزون المهارات مايلى :

أ – معلومات شخصية مثل السن والجنس والحالة الإجتماعية ٠

ب – مواصفات مثل التعليم والخبرة والتدريب ٠

جـ – مواصفات خاصة مثل العضوية فى جمعيات مهنية ، أو إنجازات متميزة ، أو جوائز حصل عليها ٠

د – مهارات إجادة لغات أجنبية أو برامج الحاسب ٠

هـ – التاريخ الوظيفى مثل الوظائف السابقة التى تم شغلها والأجر الحالى والسابق وتواريخ العلاوات ٠

و – معلومات عن إمكانيات الفرد الفنية والعقلية والجسمية مثل درجاته فى اختبارات الأداء أو الذكاء، وحالته الصحية ٠

ز – التفضيلات الخاصة للفرد مثل نوع العمل ومكانه أو موقعه ٠

ومن المفضل أن تحفظ معلومات مخزون المهارات كجزء من نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية (HRIS) (*)، وتتحدد الطريقة المناسبة لتكوين معلومات هذا المخزون وفقا لأهداف هذا النظام ٠ ويجب أن يوفر مخزون المهارات وسائل دقيقة وسريعة لتقييم المهارات المتاحة بالمنظمة ٠

ويمكن أن يستفيد العاملون أيضا من مخزون المهارات ٠ أما الفائدة الأولى فتتمثل فيما يتيحه هذا المخزون للجادين أو المتميزين من فرص الترقى

(*) Human Resources Information System.

تأكيدا على أنهم محل تقدير الإدارة٠ وأما الفائدة الثانية فهى أن الإختيار لشغل مركز به تحد يتيح للعاملين فرصة أفضل لإشباع حاجاتهم للأمــن الوظيفــى، وللإنجاز، وللتقدير، وللسلطة٠ وهكذا يفيد مخزون المهارات كلا مــن الإدارة والعاملين فى آن واحد٠

٣ - خرائط الإحلال Replacement Charts

تعد هذه الخرائط أقل تعقيدا من قائمة مخزون المهارات، وتستخدم أساســا للعاملين من الفنيين والمهنيين والمديرين٠ وتعد قائمــة مخــزون المــهارات مصدرا للبيانات المستخدمة فى خرائط الإحلال٠ وعادة مــا تتضمــن هــذه المعلــومات الإســم والســن والوظيفــة الحاليــة ، ومستــوى الأداء الحالى، والخبرة، ومدى استحقاق الموظف أو أهليته للترقى٠ كما يوضــح النمــوذج التالى:

مدير التسويق

ناجى	ع	خ	د
١	٥٥	١٩	٣

مدير المبيعات المحلية

سامى	ع	خ	د
•	٤٦	١٥	٣

مدير المبيعات الخارجية

هانى	ع	خ	د
١	٥٥	١٩	٣

مشرف مبيعات القاهرة

حاتم	ع	خ	د
•	٥٦	١٧	٣

مندوب مبيعات

	ع	خ	د
كريم !	٣٣	٧	٣
خالد !	٣١	٦	٢
مصطفى !	٥٤	٩	١

مشرف مبيعات الأسكندرية

ريم	ع	خ	د
!	٤٥	١٦	٢

مندوب مبيعات

	ع	خ	د
ليلى !	٣٢	٥	١
سمير !	٤٥	١٤	٣
شريف *	٤٣	١٥	٣
طاهر !	٢٩	٣	١

مشرف مبيعات القنـاة

محمد	ع	خ	د
•	٤١	١٣	٢

مندوب مبيعات

	ع	خ	د
أحمد #	٣٢	٥	١
سالم !	٤٥	١٤	٣
سليم *	٤٣	١٥	٣
لبنى *	٢٩	٣	١

مشرف مبيعات أسيـوط

حسن	ع	خ	د
#	٥٢	١٥	١

مندوب مبيعات

	ع	خ	د
شيماء !	٤١	١٣	٣
محمود !	٤٥	١٥	٢
أميرة !	٣٩	١٣	٣
سوزان *	٤٧	١٥	١
فائق *	٣٢	٣	١

مفاتيح الرموز :

ع – العمر   خ – سنوات الخدمة

د – مستوى الأداء : ١ – ممتاز   ٢ – مقبول   ٣ – يحتاج لتحسين

• جاهز للترقية   # يحتاج لخبرة أكثر اوتدريب أكثر

! مشكوك فى أهليته

نموذج (٣/٤)

مثال لخريطة إحلال

تلخص خرائط الإحلال – للمديرين الرئيسيين بالمنظمة – المعلومات الخاصة بكل موظف فى صيغة مرئية متكاملة بما يساعدهم على سهولة تحديد كل من الخلوات الحالية والمتوقعة وعمليات الإحلال المرتقبة أو النقص فى العناصر اللازمة لشغل وظائف معينة. وإذا حسن إعداد هذه الخرائط وتحديثها، فإنها تتيح لمدير الموارد البشرية ومديرى الإدارات الأخرى مراجعة دورية للموارد البشرية بالمنظمة بما يساعد على تحديد المشكلات المتوقعة أو الكامنة والإعداد لتوقيها أو مقابلتها.

لكن عيب أو خطورة خرائط الإحلال تكمن فى الإعتماد على الإعتبارات الشخصية أكثر من الموضوعية. لذلك فإن تشكيل الفريق المعنى بإعدادها من المديرين المحايدين الموضوعيين المنزهين عن الغرض، يعد أمرا لازما وحيويا فى هذا الصدد.

٤ – معدلات الأداء

يستخدم معدل الأداء – كتعبير عن الوقت المستغرق فى أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة. إن ضرب هذا المعدل فى عبء العمل خلال هذه الفترة يهيء عدد ساعات العمل اللازمة. وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية كما سنعرض لاحقا.

٥ – تحليل ماركوف Markov Analysis

وهذه طريقة رياضية تستخدم لتقدير المتاح من المتقدمين للوظائف من داخل المنظمة. وهنا تعد مصفوفة توضح احتمال تحرك موظف من وظيفة لأخرى. والإفتراض الأساسى هنا أن تحرك أو تنقل الموظف بين تقسيمات وظيفية متعددة، يمكن التنبؤ به من تحركاته أو تنقلاته السابقة. ومن ثم فإن أى عدم استقرار فى تنقلات العاملين أو تغييرات فى تصميم العمل ستقلل فائدة هذا

التحليل، ولأن التحليل الكمي يتطلب خبرات متخصصة، ولأن هذا الأسلوب يتطلب على الأقل تواجد خمسون موظفا فى أى تقسيم وظيفى، فإن تحليل ماركوف لا يعد مفيدا سوى فى المنظمات الكبيرة.

٦ - التخطيط للخلافة

يعنى التخطيط للخلافة بملء الوظائف الإدارية أو القيادية الشاغرة مثل وظائف رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم، وهذا يحتم تطوير العاملين الواعدين ويحتاج لرؤية بعيدة المدى لاحتياجات المنظمة، وكما يقول أحد كبار المديرين إن التحدى الأكبر لأى شركة هو تطوير الناس ليستمروا فى تنميتها بمعدل جيد أو متميز مع التنوع المتوقع فى أسواقها وخطوط منتجاتنا، إن ضغوط الأداء التنافسى وما قد تتطلبه من خفض كبير فى حجم المنظمة قادت منظمات كثيرة الى خفض أو ضغط المستويات الإدارية، وأصبحت هذه المنظمات أقل إهتماما بتدبير شاغلى المناصب القيادية من داخل المنظمة وأكثر تقبلا لجذب كفاءات من خارجها، سعيا لتنويع مفيد ودماء جدديدة تثرى الأداء الإدارى والتنافسى.

تستفيد خطط الخلافة من خرائط إعادة توزيع العمالة لكنها توسعها لتضم معلومات إضافية عن الأداء الحالى ومدى استحقاق الترقى واحتياجات التطوير وامكانيات التطور الذاتى فى الأجل الطويل.

ويحتاج برنامج الخلافة الى تحليل لاحتياجات المديرين المرشحين التدريبية والتطويرية وتحديد الخبرات المكتسبة من الوظائف التى شغلها كل منهم والمهام التى أوكلت اليه وبرامج التدريب التى اجتازها، وتستعين بعض المنظمات الآن بمراكز استشارية متخصصة تبدى حكمها بالإشتراك مع مديرى الإدارات لتحديد الأفراد المناسبين مستقبلا لشغل مراكز إدارية عليا وتقييم احتياجاتهم للتطور.

ويدخل فى مهام مدير الموارد البشرية التأكد من أن خطـــط الخلافـــة ستزود المنظمة باحتياجاتها المستقبلية من المديرين الأكفاء. وهذا يعنى أهميـة تصميم نظام فاعل لتقييم الأداء ، مع تدريب يقــوم علــى إشــباع الحاجــات التدريبية الحقيقية، وثقافة تنظيمية تعــزز تنميــة العاملين، والترقية من داخـل المنظمة. وإلا أصبحت برامج تخطيط الخلافة مجرد نموذج شــكلى يــهيىء خرائط جامدة وعملا ورقيا لا لزوم له.

إطار متكامل لتخطيط الموارد البشرية

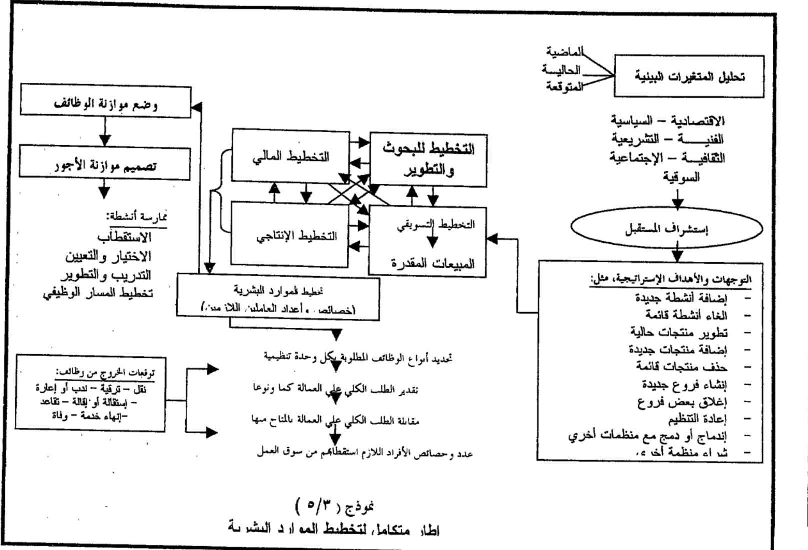
يعرض النموذج التالى ما يراه الكاتب إطارا متكاملا لتخطيـــط المــوارد البشرية. إن نقطــة الإنطــلاق فــى هــذا الصدد هى تحليـــل المتغــيرات البيئية المحيــطة بالمنظمـــة فـــى الماضى والحاضر والمستقبل. وتتنوع هذه المتغيرات بين اقتصادية وسياسية وفنية وتشريعية وثقافية واجتماعية وسوقية. إن ما يتيحه ذلك من استشـــراف للمســتقبل ســيحدد الأهــداف والتوجــهات الاستراتيجية للمنظمة. هل ستستمر بذات النشاط مقدمة نفـــس المنتجــات، أم ستضيف نشاطا جديدا أو أكثر أو تطور منتجاتها أو تضيف منتجات جديـدة أو فروع جديدة؟ هل ستعيد تصميم هيكلها التنظيمى؟ وهل ستندمج مع (أو تدمــج) منظمات أخرى وهكذا.

إن إيا من هذه التطورات ستغير من الاحتياجــــات المســتقبلية للمــوارد البشرية، إما بالزيادة أو بالنقص أو بتغيير فى القدرات والخصائص اللازمــة. وعلى ضوء هذه الأهداف الاستراتيجية، يجرى التخطيط التســويقى متضمنــا تقدير حجم المبيعات وما يتطلبه ذلك من التخطيط الانتاجى والمــــالى، وكــذا البحثى التطويرى (لتطوير المنتجات أو تحسين جودتـــها أو خفــض التكلفــة عموما لخلق وتعزيز القدرة التنافسية).

وعلى ضوء هذه المنظومة التخطيطية، وانسجاما معها يجــيء تخطيــط المــوارد البشريــة الذى يعنى بــ (١) تحديد أنواع الوظائف اللازم تواجدهــا بوحدات الهيكل التنظيمى و(٢) تقدير طلب كل من هذه الوحدات على العمالــه (الطلب الكلى) و(٣) مقابلة الطلب الكلى على العمالة بالمتــاح أو المعــروض منها و(٤) تحديد عدد وخصائص الموارد البشرية اللازم استقطابها. ســيتأثر ذلك بالطبع بتوقعات خروج العاملين من بعض الوظائف بسبب النقل أو النــدب أو التقاعد وما إلى ذلك.

وبتحديد العدد اللازم تدبيره من العاملين للوظائف المختلفة يمكن وضع موازنة الوظائف التى تحدد عدد المديرين والعاملين بكل وحدة تنظيمية. وعلى ضوء عدد العاملين وخصائصهم ومراتبهم وطبائع وظائفــهم يمكــن تحديــد موازنة الأجور التى تتضمن تقديرا لمخصصـــات أجــور وحوافــز ومزايــا العاملين.

وعلى ضوء هذه الأبعاد المتكاملة ضمن تخطيط الموارد البشـــرية تبــدأ ممارسة أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل: الإستقطاب (جــذب العــاملين المناسبين) واختيارهم وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفى لكل منهم.



نموذج (٣/٥)
اطار متكامل لتخطيط الموارد البشرية

تحديد الإحتياجات النوعية من العمالة

يتطلب التخطيط العلمى السليم للموارد البشرية فى هذا الصدد، القيام بثلاثة خطوات تمهيدية هى :

١ – تحديد أنواع الوظائف المطلوبة فى الهيكل التنظيمى.

٢ – تحليل الوظائف .

٣ – وصف الوظائف.

ويمكن مناقشة هذه الخطوات كما يلى :

تحديد أنواع الوظائف المطلوبة

يتطلب الأمر عند التخطيط للموارد البشرية – سواء فى المنظمة الجديدة أو المنظمة القائمة – البدء بتحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها. معنى ذلك أنه فى كل من المجموعات النوعية للوظائف (مثل الوظائف الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية) يتم تحديد أنواع الوظائف اللازمة. فمثلا تضم مجموعة الوظائف الإنتاجية عامل ماهر –عامل نصف ماهر – عامل عادى – عامل تشغيل الآلة (أ) – عامل تشغيل الآلة (ب) – عامل صيانة – اختصاصى مراقبة جودة، وهكذا. وتضم مجموعة الوظائف المالية، محاسب تكاليف – محاسب أجور – كاتب حسابات.

وفى المنظمات الجديدة تتحدد أنواع الوظائف اللازمة من واقع تصور طاقم المديرين لما يتطلبه نشاط المنظمة من وظائف. وقد يطلب إلى مكاتب استشارية وبيوت خبرة وضع هذا التصور فى ضوء الهيكل التنظيمى. كما قد يطلب إلى موردى الآلات والتجهيزات – من واقع خبراتهم فى تجهيز المشروعات الجديدة – إمداد المنظمة بقائمة بأنواع الوظائف المطلوبة والمتناسبة مع طبيعة التجهيزات الموردة. أما بالنسبة للمنظمات القائمة فيتطلب الأمر حصر الوظائف الموجودة فعلا لتحديد مدى تناسبها مع طبيعة الأنشطة القائمة وتلك المخططة خلال فترة تخطيط العمالة.

وتوضح خبرة الكاتب فى هذا الصدد أن عمليات تحديد أنواع الوظائف المطلوبة تتم – فى بعض المنظمات الجديدة والقائمة – للأسف، تحت تأثير تطلعات شخصية أو تقديرات شخصية تقريبية لبعض المديرين دون الإعتماد على أسس موضوعية وعلى بيانات أو معلومات دقيقة محدثة، ومن هنا تحدد وتنشأ وظائف وهمية أو غير عملية لا ولن يتطلب الأمر وجودها. وقد يستهدف هؤلاء المديرون بذلك زيادة أنواع وعدد الوظائف التى سيشرفون عليها بما يرفع من مركزهم الأدبى والوظيفى. ويؤدى ذلك بالطبع إلى زيادة غير مبررة فى عدد الوظائف و/أو العاملين وفى تكلفة الأجور، مع التأثير السلبى على كفاءة وفاعلية المنظمة. كذلك قد يعمد بعض الرؤساء إلى تحديد مسميات غير دقيقة أو واقعية لبعض الوظائف مثل مسمى وظيفة "إختصاصى تسويق"، فى حين أن الأعمال المطلوبة هى أعمال بيعية فقط.

أسس موضوعية لتحديد أنواع الوظائف المطلوبة

تختلف هذه الأسس فى المنظمات الجديدة عنها فى المنظمات القائمة. ففى المنظمة الجديدة غالبا ما يعتمد على مصدر أساسى هو الهيكل التنظيمى الذى يوضح القطاعات الرئيسية والإدارات والأقسام، والوظائف الموجودة بكل منها سواء تلك المطلوبة فى المراحل الأولى للتشغيل أو فى المراحل الأخرى التالية (بعد زيادة الطاقة الإنتاجية أو التوسعات). وقد يعتمد على خبرة مشروعات مماثلة داخل أو خارج البلاد. إلا أن هذا الأساس يجب النظر إليه بتحفظ بسبب إختلاف الظروف الخاصة بكل منظمة عن الأخرى حتى وإن إتفقت طبيعة النشاط.

أما فى المنظمات القائمة، فتتعدد الأسس التى يعتمد عليها فى هذا الصدد. وأهمها : (١) أهداف المنظمة واستراتيجياتها (٢) الهيكل التنظيمى (٣) قوائم

حصر الوظائف الموجودة التى تعدها إدارة الموارد البشرية والتـــى توضـــح أنواع ومسميات الوظائف المشغولة والشاغرة (٤) مرور باحثين على الإدارات والأقسام لإستيفاء بطاقات من العاملين يوضح بها إسم الوظيفة وإسم القســم أو الإدارة. وما دام تخطيط العمالة ينصرف لمواجهة إحتياجـــات النشـــاط فـــى المستقبل، فقد تختلف قوائم الوظائف المطلوبة عن قوائم الوظائف الموجـــودة فعلا. فإذا تطلب الأمر إضافة وظائف جديدة (لإضافـــة منتجـــات أو أنشـــطة جديدة أو لإستحداث آلات أو أساليب أداء جديدة)، تضاف الوظـــائف الجديـــدة المطلوبة إلى قائمة الوظائف الحالية. والعكس صحيح.

تحليـــل الوظائـــف

من واقع قوائم الوظائف المطلوبة، يجرى تحليل كل وظيفة على حـــدة. ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة. وهذا الحد الأدنى للمواصفات – بدوره – يمثـــل المعيار الذى سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظف لشغل كل وظيفـــة، أو للمفاضلة بين طالبى النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، أيضا للمفاضلة بيـــن المرشحين للترقى وشغل وظائف أعلى فى المستوى التنظيمى. وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة – من الوظائف المطلوبة – على حدة لتحليلـــها ثم وصفها.

وتهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الـــهيكل العـــام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المســـتخدمة، والمسئوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة. ويختص بذلك – فى المنظمات الكبيرة– محللو الوظـــائف فى الغالب، بينما يقوم بذلك – فى المنظمات الأصغر – الرؤساء المباشرون.

مراحل تحليل الوظيفة

تمر عملية تحليل الوظيفة بالمراحل التالية:

إختيار فريق الباحثين

إبتداء، يجب تحديد نوعية فريق الباحثين الذى سيعهد إليه بعملية تحليل الوظائف. فالواقع أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هى التى تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة أخصائيو التحليل. فتحليل وظائف فندق يتطلب باحثين تغلب لديهم الخلفية والخبرة الفندقية، وتحليل وظائف مستشفى يتطلب توفر خلفية وخبرة فى مجال إدارة المستشفيات. وفى تحليل وظائف المنظمات الصناعية، تختلف الخلفية والخبرة المطلوبة باختلاف طبيعة الصناعة. فتحليل وظائف شركة لصناعة الأدوية يختلف عن تحليل وظائف مصنع للحديد والصلب، وهكذا.

تقديم مشروع التحليل والوصف للإدارة

تعد هذه المرحلة لازمة لتحديد أنواع ومسميات الوظائف التى سيجرى تحليلها ووصفها، وأسلوب أو أساليب الدراسة. وكذا لتقديم الباحثين للإدارة والإتفاق على تسهيل مهمتهم فى جمع البيانات من خلال إعلام العاملين والعاملات وطلب تعاونهم، وتهيئة التسهيلات والأدوات المكتبية، وللإتفاق على البرنامج الزمنى المخطط للدراسة، وأماكن وتوقيتات إجراء المقابلات و/أو الملاحظة الميدانية.

تقديم مشروع التحليل والوصف للعاملين

تستهدف هذه المرحلة تهيئة العاملين والعاملات نفسيا لتقبل الإسهام بالآداء بالبيانات والحقائق اللازمة للدراسة، وللتعاون الإيجابى مع فريق الباحثين،

ويمكن إجراء ذلك من خلال لقاءات شخصية مـــع العـــاملين والعامـــــلات، تعــرض فيـــها طبيعة وأهمية وأهداف الدراسة، وتوزع خلالها نشرة موجــزة تضم هذه العناصر • وتفيد هذه اللقـــاءات فـــى التعــرف علـــى إنطباعاتـــهم واتجاهاتهم تجاه مشروع الدراسة، ومستويات وأنماط تفكيرهم مما قـــد يدعـــو لتطوير أسلوب الدراسة أو أسلوب صياغة الأسئلة بقوائم الاستقصاء •

تحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها

تشمل هذه البيانات إسم الوظيفة، والقسم أو الإدارة، وموضــــع (مكـــان) الأداء، والواجبات والمسئوليات، والوظائف الخاضعة لإشراف شاغل الوظيفـــة (إن وجدت) والعلاقة مع الوظـــائف الأخـــرى بالمنظمـــة، والآلات والأدوات والمواد المستخدمة، والظروف المادية المحيطة (مثل درجة الحرارة – نســـبة الرطوبة – التهوية – النظافـــة – الإضـــاءة – الضوضـــاء – الإنتقـــالات – الإتصال مع الجمهور وطبيعة هذا الجمهور) •

تحديد الأسلوب الذى سيستخدم فى الدراسة

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها فى تحليل ووصف الوظائف • وأهم هـــذه الأساليب : (١) الإستقصاء (٢) الملاحظة المباشرة (٣) المقابلة الشخصية (٤) الإسترشاد بما تم من تحليل ووصف فى منظمات مماثلة • ويمكن التعرض لكل من هذه الأساليب – بايجاز – كما يلى :

١ – الإستقصاء

حيث تصمم قوائم لإستقصاء العاملين فى الوظائف موضوع التحليـــل • وتصمم القائمة لتضم أسئلة موجهة للعامل أو العاملة بحيث تمثـــل الإجابـــات المعلومات والحقائق المطلوب جمعها ودراستها • وهـــذه يفـــترض أن تشـــمل

بدورها طبيعة الأعمال المؤداة وكيفية أدائها والظـــروف المحيطـــة بـــالأداء، ومتطلبات الأداء من تعليم وتدريب وخبرة عملية وقدرات •

تصمم قائمة الإستقصاء مع مراعاة صياغة أسئلتها، بمـــا يخـدم جمـــع المعلومات والحقائق اللازمة • ويتطلب ذلك وضوح وسهولة وحسن تسلســـل الأسئلة، وتناسبها مع مستوى وطبيعة المستقصين • وحتى بالنسبة للأسئلة التى يغلب عليها الطابع الفنى يلزم وضع شرح مبسط لكل منها • وكلما كانت القائمة مختصرة كلما قل إحتمال ملل المستقصى منه •

ويحسن إرسال قائمة الإستقصاء، مرفقة بخطاب شخصى لكل موظـف أو عامل بإسمه يوضح أهــداف الإستقصاء والفائدة المتوقعة منه مع طلب تعاونه بالإجابة الصريحة على الأسئلة • والخطاب الشخصى هكذا يدلل على إهتمـــام الإدارة ويحث على الإهتمام بالإجابة الموضوعية • ومن المهم الحصول علـــى توقيع كل موظف أو عامل باستلام قائمة الإستقصاء بحيــث يســهل حصـــر وإستلام القوائم بعد مهلة إستيفائها التى يجب توضيحها فى الخطاب الشــخصى أو فى قائمة الإستقصاء •

هذا وتتوقف فاعلية الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات على توافـــر عـــدة مقومات أهمها : (أ) مدى سلامة إختبار عينة المفردات من فئـــات العـــاملين المستقصاة بحيث تكون ممثلة لمجتمع كل فئة، تمثيلا جيدا، (ب) مدى تناســب التوزيع الجغرافى للعينة على المنطقة أو المناطق التى يعمـــل بـــها شـــاغلى الـــوظيفة، (جـــ) مدى دقة تصميم قائمة الاستقصاء بحيث يتوافر لها وضـــوح ومنطقية وتسلسل الأسئلة ومن ثم تكون أداة يعتمد عليها فى جمع حقائق كافيــة

عن الوظائف المستهدفة وفى قياس الآراء، (د) مدى توافر مقابلين مؤهلين عند إستخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، (هـ) مدى مناسبة وسائل جمع البيانات من المستقصين (بالبريد أو الهاتف أو المقابلات) على ضوء الخصائص الثقافية والسلوكية لمفردات العينة المستهدفة. ففى بعض المجتمعات أو المناطق يميل بعض المستقصين لإستيفاء وإعادة القائمة بالبريد، لكن ذلك لا يحدث فى مجتمعات أخرى. كما يميل بعض المستقصين لتلقى استفسارات أو أسئلة بالتليفون والرد عليها بينما لا يقبل غيرهم ذلك.

استقصاء لتحليل وصف الوظائف
شركة فنادق الأحلام

إسم الوظيفة : المجموعة النوعية:
القسم : موقع/مكان العمل:
الإدارة : نوبة العمل :

الرجا التفضل بقراءة الأسئلة التالية بدقة، والإجابة عليها بنفسك، بالدقة والصراحة التى تحقق مزايا هذه الدراسة. إذا لم تكف المساحة المتاحة، يمكن إستكمال إجابتك وإيضاحاتك فى ورقة إضافية ترفق بالقائمة. فضلا ، تعاد القائمة بعد استيفائها فى بحر ثلاثة أيام للرئيس المباشر ، حيث سيتسلمها منه إختصاصى تحليل ووصف الوظائف. ولك خالص الشكر سلفا .

د. أحمد سيد مصطفى

١ – واجبات الوظيفة :
١/ ١ ماهى الواجبات التى تؤديها فى وظيفتك ؟ رتبها بحسب تسلسل الأداء (إذا أمكن).
أعمال متكررة يوميا :

أعمال دورية / موسمية :

أعمال عرضية خلال الأسبوع / الشهر / السنة :

١/ ٢ أى هذه الواجبات / الأعمال تعتبره الرئيسى أو الأكثر أهمية ؟ ولماذا؟

١/ ٣ هل تتبع أساليب أداء مقررة، أم أساليب تراها أنت مناسبة؟

☐ أساليب مقررة ☐ أساليب أراها مناسبة

مستلزمات الأداء :

٤/ ١ هل تستخدم آلات أو تجهيزات معينة ؟ الرجا توضيح نوعها، وقيمتها إن أمكن :

المستلزمات	النـــــوع	القيمة بالتقريب
- آلات	-------------------	------------
- معدات	-------------------	------------
- مركبات	-------------------	------------
- أدوات	-------------------	------------
- مــواد	-------------------	------------

٥ – للرؤساء فقط ، (الأسئلة من رقم ٥ حتى رقم ٨)

٥/ ١ هل هناك أعمال تشرف عليها؟ فى حالة الإيجـــاب، وضحـــها وأذكـــر عـــدد مرءوسيك .

٥/ ٢ هل تصدر تعليمات بقواعد وإجراءات العمل أم تقترحها فقط؟

أصدر تعليمات　　　　أقترح فقط

٥/ ٣ هل يرجع إليك مرءوسيك تفصيلا أم يعرضون النتائج ؟

تفصيلا　　　　يعرضون النتائج فقط

٥/ ٤ هل تراجع أعمال مرءوسيك فنيا أم إداريا، أو فنيا وإداريا؟

فنيـــا　　　　إداريـــا　　　　فنيا وإداريا

---

٦ – هل يتطلب عملك الإتصال بوظائف أو جهات أخرى داخل أو خارج المنظمـــة؟ فى حالة الإيجاب أذكر هذه الوظائف وأسباب الإتصال وتوقيته؟

الوظائــف	أسباب الإتصال	توقيـــت الإتصـــال
----------	----------	☐ يوميـــا
----------	----------	☐ على فترات متقاربة
----------	----------	☐ على فترات متباعدة

٧ – هل يتطلب عملك قدرات جسمانية أو عقلية أو كلاهما، ولماذا ؟

☐ قدرات جسمانية　　☐ قدرات عقلية　　☐ كلاهما

٨ – هل يتضمن عملك حفظ أموال / مستندات هامة / دفاتر ومجموعات ذات قيمـــة / أصناف مخزونة ؟　　☐ نعم　　☐لا

٩ – هل هناك إختصاصات ترى إضافتها أو حذفها، ولماذا ؟

اختصاصات تضاف	اختصاصات تحذف
------------------	------------------
------------------	------------------
------------------	------------------
السبب ------------	السبب ------------
------------------	------------------

١٠ – ظروف الأداء

١٠/ ١ ما هى الظروف المحيطة بأدائك لعملك من حيث :

- عدد ساعات العمل اليومية : ----------------
- الإضـــــاءة : ------------------------
- الضوضـــاء : ------------------------
- النظافـــــة : ------------------------
- فترات الراحة (إن وجدت) : ----------------
- وضع الأداء : جلوس / وقوف / جلوس ووقوف ----------------
- درجة الحرارة : ------------------------
- نسبة الرطوبة : ------------------------
- الأتربة والغبار : ------------------------

١٠/ ٢ هل تتعرض لمخاطر معينة خلال أدائك لعملك ؟

☐ نعم ، وهى ---------------- ☐ لا

١٠/ ٣ هل يتطلب عملك الإتصال بالعملاء ؟

☐ نعم ، وهم ---------------- ☐ لا

١٠/ ٤ فى حالة الإيجاب ما هى مدة الإتصال ؟

☐ طوال ساعات العمل ☐ بعض ساعات العمل (كم ساعة؟)

١٠/ ٥ هل يتطلب عملك إنتقالات خارج مبنى المنظمة ؟

☐ نعم ، إلى ---------------- ☐ لا

١١ – المسئوليـــات :

١١/ ١ ماهى المسئوليات التى تقترن بأدائك لعملك ؟

(أ) عن سلامة الغير (العاملين والعاملات – العملاء) : ——————————

(ب) عن الأموال : —————— (ز) عن الآلات : ——————

(ج) عن المعدات : —————— (ح) عن المركبات : ——————

(د) عن المواد : —————— (ط) عن المبنى وممتلكات المنظمة عموما ——————————

(هـ) عن أعمال المرؤوسين : ——— (ى) عن المشتريات : ——————

(و) أخـــرى : ——————

١٢ – متطلبات الأداء :

١٢/ ١ ماهى المتطلبات التى تراها لازمة لشغل وظيفتك من حيث :

(أ) التعليـــم : ——————————

(ب) التدريب : ——————————

(ج) الخبـــرة : ——————————

(د) إجادة لغة أو أكثر : ——————————

(هـ) المهـــارات : ——————————

(و) القدرات الجسمانية : ——————————

(ز) القدرات العقلية : ——————————

(ح) أخـــرى : ——————————

١٣ – هل لديك بيانات أخرى ترى إضافتها ؟

☐ نعم ، وهى —————————— ☐ لا

——————————

——————————

تعليق الرئيس المباشر

١ – الملاحظات بشأن الإجابات على الأسئلة السابقة :

——————————

----

٢ – أنسب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة هى :

المؤهـــل : ------------------ المهـــارات : ------------------

التدريـــب : ------------------ القدرات الجسمانية : ------------

الخبرة، طبيعتها ومدتها : ---------- القدرات العقلية : --------------

مهارات خاصة : -----------------

توقيع الرئيس المباشر

ويفيد الحصول على رأى الرئيس المباشر فى تقليل درجـــة المبالغـــة فـــى إجابات بعض المرءوسين. إلا أنه قد يعيب ذلك أن الإلمام بطبيعة وظـــروف ومتطلبات الأداء قد يختلف من رئيس لآخر. كما قد يختلف الرؤساء من حيث نطاق المعلومات الذى يقدمونه فى هذا الصدد.

وبعد توزيع قوائم الإستقصاء على العاملين والعاملات تحدد لهم فترة معينة لإستيفائها. ثم يبدأ الباحثون بإستلام وتجميع القوائم من الأقسام والإدارات التى سبق تسليمها إليها (بالعدد). ويلى ذلك تصنيف هذه القوائم بحسب تقســـيمات الوظائف موضوع التحليل، بحيث تفصل قوائم كل وظيفة على حدة. ثم تراجع القوائم للتأكد من إستيفائها للبيانات المطلوبة، وإلا فتعاد القوائم الناقصـــة إلـــى العاملين المعنيين لإستيفائها.

بعد تصنيف ومراجعة القوائم يجرى تفريغ إجابـــات القوائـــم – كـــل مجموعة وظائف على حدة – بحسب تسلسلها فى جداول خاصة بما يتيح فـــى النهاية جدول أو قائمة تحليلية بخصائص كل وظيفة على حدة.

ومع أن شاغل الوظيفة يعد أعلم الناس بواجباتها ومسئولياتها، إلا أنه لا يمكن الإعتماد فقط على إستقصائه. فقد يعمد بعض العاملين للمبالغة فى إجاباتهم بالنسبة لإختصاصاتهم ومسئولياتهم. وقد يتفقوا على كتابة إجابات موحدة رغم إختلاف طبيعة وظروف الأداء. وقد يعجز بعض المستقصين عن تقديم إجابات كاملة صحيحة . لذلك وفى مثل هذه الحالات – تقتصر الإفادة من الإستقصاء على كونه يقدم خلفية أو معلومات عامة قد تستخدم كأساس لأسلوب المقابلة الشخصية أو الملاحظة المباشرة أو كلاهما توخيا للدقة.

٢ – الملاحظة المباشرة

يقصد بهذا الأسلوب لتحليل الوظيفة، قيام مجموعة الباحثين بزيارة الإدارات أو مواضع الأداء عموما، وتسجيل ملامح وأبعاد الأداء على الطبيعة بكل وظيفة. ويسهل إستخدام هذا الأسلوب كلما كان العمل الملاحظ بسيطا وتكراريا مثل ملاحظة أداء مدخل بيانات إلى حاسب أو عامل تغليف.

ويتطلب إستخدام هذا الأسلوب تحديد مجموعة البيانات التى يطلب إلى الباحث جمعها عن كل وظيفة، من حيث : الأعمال المؤداة – كيفية أدائها – الآلات أو الأدوات أو المواد المستخدمة – مدى الإعتماد على معاون أو أكثر – العلاقة مع وظائف أخرى – وضع الأداء (وقوف / جلوس / وقوف وجلوس) – نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمانى / عقلى) ودرجته أو درجاته. ويجمع الباحثون هذه البيانات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين فى كل موقع عمل. كما يجرى إختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لملاحظتهم ومناقشتهم. والعدد المناسب هنا هو المتناسب

مع وقت وقدرات الباحثين والوقت المحـــدد للإنتـــهاء مـــن برنـــامج تحليـــل الوظائف.

تبدأ عملية الملاحظة بأن يقدم الباحث نفسه للرئيس المباشر الذى تقـــع الوظيفـــة ضمـــن إشرافـــه، ليستأذن فـــى بـــدء الملاحظة وفى تحديد أنسـب العاملين و/أو العاملات موضـــوع الملاحظة ثم يقدم نفسه لهم ويشرح طبيعـــة العملية وأهدافها. ويحدد الباحث الموقع المناسب الذى يمارس منه الملاحظة.

وقد يتطلب الأمر أن يستكمل الباحث ملاحظته وإستيعابه بأن يسأل العـــامل أو الرئيس المباشر كلما كان ذلك لازما . على أنه من المهم ألا يتدخل الباحث فى أسلوب أداء العامل أو العاملة. وبإستخدام قائمة خاصة بكل وظيفة، يسجل الباحث ملاحظته بشأن واجبات الوظيفة وكيفية الأداء وكافة البيانات الأخـــرى التى سبق تحديدها.

٣ – المقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء

بإستخدام هذا الأسلوب يجمع الباحث البيانات المطلوبـــة مـــن خـــلال المقابلات الشخصية، مستخدما قائمة إستقصاء. ويتطلب حسن استخدام هـــذا الأسلوب مراعاة عدة إعتبارات لضمان صحة البيانات وتجنب أى تحـــيز قـــد يمارسه العاملون و/أو الرؤساء خلال تقديم البيانات. وأهم هذه الإعتبارات :

أ – قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعـــة المهمـــة. ويحسن أن يشرح الرئيس المباشر للعاملين – مسبقا – طبيعة مهمة المقابل. إن حسن التقديم يهيىء أساسا صالحـــا لمقابلـــة منتجـــة وفاعلة.

ب - إظهار الباحث لإهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله. فالعمل يشكل قسما كبيرا من حياة بعض العاملين. إن إظهار الإهتمام - القائم على الفهم - يكون أصدق وأفعل من مجرد الإهتمام الزائف أو السطحى.

جـ- تجنب الباحث إخبار الموظف أو العامل بكيفية الأداء، أو لفت النظر إلى أخطاء الأداء . فطبيعة عملَ الباحث هنا وصفية بحتة وليست إنتقادية.

د - التحدث للعاملين والرؤساء بلغتهم الخاصة التى يفهمونها. وقد يبدو ذلك صعبا فى حالة تعدد نوعيات ومستويات من يقابلهم الباحث. إلا أن الإعداد المسبق لقائمة الأسئلة وللمقابلة يمكن أن يذلل هذه الصعوبة.

هـ- إعداد دراسة وافية للعمل فى إطار أهداف برنامج التحليل. فالمعلومات المطلوبة من خلال تحليل الوظائف لازمة فى مجالات متعددة فى إدارة الموارد البشرية. وتحليل الوظيفة أو العمل ليس مجرد دراسة الحركة أى ليس مجرد وصف مادى لما يفعله العامل. فمثلا إذا قالت عاملة فى مصنع للملابس الجاهزة أنها تحيك أربعة أجزاء من الثوب على آلة الحياكة. سيهتم **إختصاصى دراسة الحركة** بكيفية تقديمها القماش لهذه الآلة وكيفية تحريكها له وللآلة. لكن **محلل العمل** سيهتم بجمع معلومات أشمل تفيد فى تحديد طبيعة ودرجة المهارة المطلوبة، والظروف المحيطة بالأداء.

ويستخدم المقابل قائمة نقاط أو أسئلة خاصة تصمم لكل وظيفة على حدة، وتقسم لأقسام تصنف بها المعلومات والحقائق التى يجمعها خلال المقابلة.

٤ – الإسترشاد بما تم من تحليل ووصف فى منظمات مماثلة

تعمد بعض المنظمات لتوفير الوقت والجهد والمال، أو تكلفة تحليل ووصف الوظائف بشكل عام، بأن تسترشد بما تم فى هذا الصدد بمنظمات أخرى مماثلة. إلا أن هذا الأسلوب يعيبه – أساسا – أن الظروف الخاصة بكل منظمة تختلف عن الأخرى حتى مع تماثل طبيعة النشاط. فوصف وظائف مصنع أثاث فى عام معين، لا يعد بالضرورة مناسبا لمصنع مماثل يقام بعد خمس أو عشر سنوات بسبب إختلاف طبيعة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وما يصاحبه من إختلاف فى طبيعة الأعمال المؤداة ضمن نفس مسمى الوظيفة. فمثلا أعمال وظيفة "عامل قطع أخشاب" يمكن أن تختلف فى طبيعتها ومتطلباتها من فترة لأخرى على هذا الأساس. ومن ناحية أخرى فإن وظيفة "مدير العمليات" فى شركة طيران محلية صغيرة – يخطط ويشغل خمس طائرات ، تختلف فى مهامها ومتطلبات شغلها عن نفس الوظيفة فى شركة طيران عالمية أكبر ، حيث يخطط مدير العمليات لتشغيل عدد أكبر وأكثر تطورا من الطائرات على خطوط محلية ودولية.

بعد العرض السابق للأساليب التى يمكن إستخدامها فى تحليل الوظائف، تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب العملى الذى يضمن أعلى درجة ممكنة من إكتمال الحقائق ودقة المعلومات، يتمثل فى مزيج من الإستقصاء والمقابلة الشخصية والملاحظة الميدانية. فالمقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء تقلل من أثر مبالغة بعض العاملين – خلال الإستقصاء – فى عرض واجباتهم ومسئولياتهم لتكبير قيمة وظائفهم. أما الملاحظة الميدانية فهى – بالإضافة لما تقدم – تتيح معلومات واقعية من الميدان لها درجة ثقة عالية نسبيا.

٥ – تدريب الباحثين على أسلوب أو أساليب الدراسة

يشمل تدريب الباحثين تعريفهم بمصطلحات العمل، وتدريبهم على أسلوب أو أساليب الدراسة من حيث مهارات جمع البيانات سواء من خلال الإستقصاء أو المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ثم تبويب وتحليل هذه البيانات بما يحقق أقصى إفادة ممكنة.

وفى مجال التعريف بمصطلحات العمل المستخدمة فى تحليل ووصف الوظائف، يمكن تقديم المفاهيم التالية :

العمل الإنسانى Human work : نشاط إنسانى ينتج قيمة للعامل وللآخرين أو للمنظمة. فالعامل يبادل جهده و/أو فكره ووقته بأشياء ذات قيمة لا يستطيع توفيرها لنفسه بنفسه. أو هو (العمل الإنسانى) صفقة تبادلية تهىء علاقة إنتفاع مشترك بين الفرد والمنظمة لفترة معينة.

العمل Work : مهمة أو مجموعة مهام متجانسة من حيث النوع والمستوى يؤديها فرد لآخر أو للمنظمة.

الوظيفة (أو المركز) Position : مجموعة مهام أو أعمال متكاملة من طبيعة متجانسة، يعهد بها لفرد معين فتهىء له مركزا وظيفيا معينا. وهناك وظائف فريدة أو غير تكرارية مثل وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة مدير إدارة التسويق أو مدير إدارة الموارد البشرية حيث تشغل كل منها بفرد واحد، بعكس الوظائف التكرارية مثل محاسب أو عامل ماهر حيث يتواجد بكل وظيفة منها موظف أو عامل فأكثر.

المهنة Occupation : مجموعة أعمال متماثلة تتواجد فى منظمات مختلفة يشغلها حملة مؤهلات عليا مثل المحاسبون والمهندسون والأطباء.

دراسة الوقت والحركة* *Time - & Motion study : دراسة لها طبيعة هندسية فنية غالبة، تهدف لكفاءة وفاعلية الأداء من خلال حذف الحركات غير الضرورية، وزيادة سرعة أداء الحركات الأخرى، وتقليل الوقت والجهد المستغرقين فى الأداء· وتستخدم هذه الدراسة لتطوير العمل أو تطوير معدلات الأداء، وغالبا ما يخلط البعض بين دراسة الوقت والحركة،وبين تحليل العمل الذى يتسم بطبيعة إدارية غالبة، ويهدف لتحديد الحركات وأسلوب أدائها والأدوات أو الآلات المستخدمة والظروف المحيطة ومتطلبات وأدوات أداء العمل· وفى حالة الحاجة إلى إجراء دراستى الوقت والحركة وتحليل العمل معا، يجب البدء بدراسة الوقت والحركة كأساس لتحليل العمل أو الوظيفة·

تحليل العمل* *Job Analysis : عملية الجمع والدراسة التحليلية للحقائق المتعلقة بمضمون العمل من حيث الواجبات والمسئوليات والأدوات المستخدمة وظروف العمل بهدف وصف العمل وتحديد المتطلبات الواجب توافرها فيمن يؤديه ·

وصف العمل* *Job Description : تحديد موضوعى منظم لواجبات ومسئوليات عمل معين، يوضح : موقع الوظيفة تنظيميا، وماذا يؤدى شاغلها ومسئولياته، وكيف يتم الأداء والظروف التى يتم فيها· هو **معيار لقياس الأداء** يركز على المضمون الصحيح للعمل·

تحديد متطلبات شغل الوظيفة* *Job Specification : تحديد الحد الأدنى المقبول من الخصائص البشرية اللازمة للأداء السليم مثل التعليم والخبرة والقدرات والخصائص الشخصية المختلفة· **وهو معيار لقياس** الفرد يركز على الخصائص المطلوبة (صفات – مؤهلات – قدرات) للأداء المقبول·

ويستخدم الكاتب – بغرض التبسيط – تعبير وصف الوظيفة كمفهوم أشمل للدلالة على كلا من المصطلحين السابقين • إذ تتضمن قائمة وصف الوظيفة وصفا للعمل وتحديدا لمتطلبات أدائه •

تصنيف أو تقسيم الوظائف Job Clasification : تجميع فئات الوظائف بحسب النوع فى مجموعات نوعية • فمثلا التقسيم الذى يضم وظائف التسويق، يشمل مجموعة وظائف البيع ومجموعة وظائف الإعلان، وما إلى ذلك •

تقييم الوظائف Job Evaluation : عملية نظامية لتحديد قيمة وظيفة أو عمل بالنسبة لوظائف أو أعمال أخرى، والدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة لتحديد الأجر المناسب المكافىء لهذه القيمة • ومن الطبيعى أن يكون تقييم الوظيفة تاليا لتحليل الوظيفة، إذ يسترشد بطبيعة العمل المؤدى فيها والأدوات أو التجهيزات المستخدمة وظروف الأداء وما قد تتضمنه من جهد زائد أو مخاطر •

إعداد قوائم التحليل

بعد تحديد أنواع ومسميات الوظائف موضوع التحليل والوصف، ومناقشة مشروع الدراسة مع الإدارة ومع العاملين، وتحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها، وأسلوب أو أساليب الدراسة، وبعد تدريب الباحثين، تبدأ عمليات جمع ومراجعة، وتبويب وتحليل البيانات وصولا لتحليل ثم وصف الوظائف •

فمن حيث تحليل الوظيفة، يفترض أن تسفر جهود الباحثين عن تحديد عناصر التحليل التى تشمل طبيعة وقدر الجهد المطلوب للأداء، وطبيعة وحجم المسئوليات المقترنة بالأداء، وبالتالى شروط ومتطلبات التأهيل اللازمة لشغل هذه الوظيفة، ويتم صياغة ذلك فى قائمة تحليل الوظيفة •

ولاستكمال إيضاح الصورة فى ذهن القارئ، يورد الكاتب – مثالاً لذلك – قائمة أعدها لتحليل وظيفة "مندوب بيع" بإحدى المنظمات التجارية٠

شركة الملابس الحديثة

قائمة تحليل وظيفة "مندوب بيع"

١ – المجهود المتطلب :

(أ) جسمانيا : ١ – الإنتقال باستخدام سيارة خلال توزيع منتجات الشركة داخل المنطقة البيعية ٠

٢ – حمل صناديق وعبوات من أوزان متوسطة تضم السلع التى تسلم للعملاء٠

٣ – صعود الأدراج فى بعض مبانى العملاء٠

(ب) عقليـا : ١ – جهد لفظى للتعبير بطلاقة عن الأفكار والمعانى بما يؤثر إيجابياً على العملاء٠

٢ – تذكر مزيج منتجات الشركة وخصائصها مقارنة بمنتجات المنافسين ، وكذا أسعار البيع وشروط وتسهيلات السداد٠

٣ – إجراء عمليات حسابية للأسعار ونسب الخصم وعموماً للمستحقات لدى العملاء٠

٤ – سرعة رد الفعل أو التصرف إستجابة لمؤثرات خارجية مثل حركة المرور فى الطرق وإستفسارات وتعليقات العملاء٠

٢ – المسئوليات المصاحبة للأداء :

مسئولية كاملة عن :

(أ) السلع المحمولة للتوزيع ٠

(ب) السجلات والكتالوجات وقوائم الأسعار ٠

(جـ) السيارة التى يستخدمها (سيارة المنظمة)٠

(د) الأضرار التى يمكن أن تصيب المارة أو المركبات، والإلتزام بقواعد المرور خلال قيادة وسيلة الإنتقال ٠

٣ – ظروف العمل المحيطة :

(أ) العمل – أساساً – فى الطرق وخارج المبانى المسقوفة ٠

(ب) العمل فى ظروف جوية متقبلة (حرارة – برودة – مطر ٠٠٠ الخ)

(جـ) قيادة وسيلة الإنتقال فى طرق مزدحمة٠

(د) التعرض لدرجات ضوضاء عالية نسبياً خلال الإنتقال داخل المنطقة البيعية ٠

(هـ) التعرض لمخاطر القيادة فى طرق مزدحمة، ومستويات إضاءة متباينة٠

٤ – متطلبات شغل الوظيفة :

(أ) التعليم والخبرة : – مؤهل متوسط مع خبرة لمدة خمس سنوات٠

– مؤهل عال (بكالوريوس إدارة أعمال) مع خبرة لمدة عامين ٠

(ب) التدريب : تدريب يهيء معلومات عن :

- الهيكل التنظيمى لإدارة التسويق بالشـــــركة وإختصاصـــات وحداتها.
- المناطق البيعية للشركة وخصائصها.
- منتجات الشركة وخصائصها، مقارنة بمنتجات المنافسين.
- مهارات المقابلة البيعية (التخطيط للمقابلة وإدارتـــها والـــرد على إعتراضات العملاء والتأثير عليهم).

(جـ) القدرات : جسمانيا : - لياقة بدنية عالية .

- قدرة على الإنتقال اليومى المستمر .

عقليـا : - قدرات لفظية .

- ذاكرة قوية.
- قدرات حسابية .
- سرعة رد الفعل (التصرف).

(د) مهارات أخرى : - اجادة اللغة الانجليزية حديثا وكتابة.

- قيادة السيارات .

(هـ) المظهـر : مظهر جيد وجذاب .

إن أول ناتج لعملية تحليل الوظائف هو إتاحة الحقائق اللازمـــة لوصـــف الوظائف، فالتحليل يمثل أساس الوصف. وكلا من التحليل والوصف يمثلان - مـــع تحديـــد أنـــــواع الوظائف - الشق النوعى فى تخطيط القوى العاملة.

استخدامات تحليل ووصف الوظائف

إن ما يوضحه تحليل ووصف الوظائف لا سيما من حيث واجبات ومسئوليات الوظيفة ومتطلبات شغلها، يعد عملية محورية وحيوية لباقى وظائف إدارة الموارد البشرية٠

فعلى ضوء ما تتضمنه بطاقة وصف الوظيفة يمكن :

أ - صياغة إعلانات طلب الموظفين من حيث الخصائص المطلوب توافرها فى المتقدم (مرحلة الاستقطاب)٠

ب - تحديد معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، من حيث درجة توافر الخصائص المتطلبة فيمن يشغل كل وظيفة٠

جـ- تعريف الموظف الجديد بعمله ٠ فمن واقع وصف الوظيفة – بعد تحليلها – يعرف الموظف الجديد طبيعة واجباته ومسئولياته٠

د - تحديد الإحتياجات التدريبية، من واقع طبيعة الواجبات والمسئوليات المقترنة بالأداء، والمواد والأدوات والآلات المستخدمة٠

هـ- تقييم الوظائف، من واقع وصف كل وظيفة وتحديد معايير قيمة كل من العمل، والفرد الذى يؤديه ٠ ويعد تقييم الوظائف أساسا لتحديد الأجور٠

و - التقييم المتكامل لأداء الأفراد العاملين، من حيث مدى إسهام خصائص الفرد فى جودة أداء واجبات الوظيفة٠ فالتقييم هنا يقوم على معيارين لكل من : الأداء ، والخصائص الفردية، بدلا من الإقتصار على تقييم الخصائص الفردية مثل الإبتكار والمبادأة ودرجة الإعتمادية ٠٠٠الخ٠

ز -تخطيط المسار الوظيفى، حيث يوضح تقييم أداء الموظف مدى إمكانية نقله أو ترقيته لوظيفة أخرى فى ذات المستوى أو فى مستوى أعلى.

ح - تصميم نظام الحوافز، فتقييم الأداء يقيس مدى وفاء الموظف باختصاصات ومسئوليات الوظيفة. وهذا بدوره هو أساس تحديد الحافز أو الحوافز المناسبة.

ط - تهيئة بيانات لازمة لتكوين بناء تنظيمى فعال ، فمن خلال التصميم الموضوعى للعمل وتحليل عناصره، يمكن تهيئة بناء تنظيمى يضم وظائف بإختصاصات واضحة بعيدة عن الإزدواجية والتضارب.

ى - إعادة تصميم (أو تطوير) العمل، فمن واقع تحليل ووصف العمل يمكن تهيئة بيانات مفيدة عند الحاجة لتطوير محتوى العمل (الحركات وكيفية أدائها، والأدوات المستخدمة) ، وذلك إما بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، أو لمواءمة العمل مع قدرات محددة لبعض عناصر قوة العمل مثل النساء، وكبار السن، والمعوقين.

ك - إعداد معدلات الأداء من واقع تحديد الأعمال المفروض تأديتها وأسلوب الأداء.

وصف الوظائف

بعد تحليل الوظائف تبدأ الخطوة التالية ممثلة فى وصف هذه الوظائف. وتتسم عملية وصف الوظائف – كما يبدو من إسمها – بأنها وصفية بالدرجة الأولى. وهى تهيىء سجلاً لحقائق العمل القائمة. ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسى للوظيفة والواجبات والمسئوليات والأعباء المصاحبة. ويجب تنظيم هذه الحقائق فى نموذج يمكن الإفادة منه فى المجالات السابقة.

عناصر بطاقة الوصف

١ – **بيانات عامة** ، تشمل : إسم الوظيفة – موقعها التنظيمي (القسم أو الإدارة) – موقعها المكاني/ الجغرافي – الرقم الكودي كما حددته الدراسة – هدف الوظيفة – جهة الإشراف عليها – طبيعة ومدى الإشراف الذي تخضع له (فني / إداري) – مدى إشراف الوظيفة على أعمال الغير .

٢ – **السمات التنظيمية للوظيفة**، وتشمل : الواجبات (الإختصاصات) مرتبة بحسب الأهمية و/أو مراحل الأداء والمسئوليات عن عناصر مثل: الأموال وأخطاء العمل ومسئوليات إشرافية والعلاقة بالوظائف الأخرى والاتصالات الأفقية والرأسية.

٣ – **الظروف المادية المحيطة** ، وتشمل : الإضاءة – التهوية – الضوضاء – النظافة – الأتربة – ساعات العمل وفترات الراحة (إن وجدت) – العمل الليلي (إن وجد) – الأخطار التي قد تلازم الأداء – طبيعة المواد والأدوات والآلات المستخدمة – الإنتقالات داخل و/أو خارج مكان العمل.

٤ – **متطلبات شغل الوظيفة** ، وتشمل :مطالب التأهيل من حيث التعليم والتدريب والخبرة – القدرات الجسمانية والعقلية – المظهر ، وعموما السمات الشخصية للمتقدم. ويمكن أن تكون أكثر تفصيلا – كما تدعو الحاجة في بعض الوظائف – لتضم السن والحالة الزواجية وعدد الأولاد ، وقد تشمل بعض عناصر الشخصية مثل مقاييس جسمية وسمات سلوكية.

وتتحدد هذه المتطلبات من خلال (أ) الإستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة (ب) تقييم العمليات السابقة للإختيار والتعيين لتحديد مدى إتفاق خصائص المعينين مع متطلبات الوظائف التي عينوا بها. (جـ) دراسة نظام الترقيات للتعرف على خصائص الوظائف التي يرقى إليها.

وتستمد المتطلبات الخاصة بالسمات الشخصية من تحليل المعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل. فيمكن – مثلا – تحديد المهارات اللازمة لوظيفة مهندس ميكانيكى ، بالقدرة على قراءة الرسوم الهندسية ومعالجة الأجزاء الميكانيكية، ولوظيفة كاتب حسابات، بالقدرة على استخدام البرامج المحاسبية على الحاسب الآلى، ولوظيفة رجل بيع بالقدرة على الإقناع. ويجب أن تكون قائمة المتطلبات دقيقة بقدر الإمكان بحيث تفيد – خلال مقابلة الإختيار للموظف الجديد – فى توجيه أسئلة مباشرة عما يعرفه المتقدم وما يستطيع عمله. ومن ناحية أخرى يجب عدم المبالغة فى المواصفات المطلوبة بما يحد من قدرة المنظمة على جذب المتقدمين، ويؤدى لعدم رضاء بعض المتقدمين الذين يرون أن هناك تعجيزاً لهم بدرجة أو أخرى.

ويُعد الوصف الجيد للوظيفة أساساً حيوياً لفعالية إجراءات إختيار وإدارة العناصر البشرية المناسبة، باعتباره يضم خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها. كما يفيد فى تصميم الإعلان عن طلب شغل الوظيفة ، وفى إدارة المقابلة الشخصية للإختيار ، وتصميم أختبارات تقييم المتقدمين .ومن الضرورى أن يكون وصف الوظائف مكتوباً ، وأن تحفظ قوائم أو بطاقات الوصف فى إدارة الموارد البشرية كوثائق يعتمد عليها. وفيما يلى نماذج لبعض قوائم وصف الوظائف بإحدى المنظمات الفندقية :

بطاقة وصف وظيفة

مديـــر فنـــدق

إســـم الوظيفـــة : مدير فندق السلام رقم الوظيفة : ١/٢/٦

الموقع التنظيمى : الإدارة العامة للفنادق ٠

وصف عام للوظيفة :

تقع هذه الوظيفة ضمن الوظائف العليا بالإدارة العامة للفنادق ٠ ويعمل شاغلها تحت الإشراف المباشر لمدير عام الفنادق، ويختص بإدارة شئون الفندق وتنمية حصته الســوقية وإيراداته وتوجيه مرءوسيه وتنسيق جهودهم٠

الواجبـــات :

- تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة على حجم الحركة السياحية وعدد الليالى السياحية٠
- التخطيط للخدمات الفندقية بتقدير حجم الطلب المتوقع على خدمات الفنـــدق بحســـب المواسم والفترات الأخرى وتقدير الإحتياجات من العمالة والمواد وكافة مســـتلزمات تشغيل الفندق٠
- وضع خطط التشغيل سواء بالنسبة للإستقبال أو الغرف والقاعات أو الطعام والشراب وشرح الخطط للمنفذين ضمانا لجودة التنفيذ والإلتزام بالخطة الموضوعة٠
- إعتماد جداول تشغيل موظفى الإستقبال، وعمال الأدوار، والحمالين، وعمال المطبـــخ ومعمل الحلويات والمطعم وكافيتريا الأدوار٠
- تعديل جداول تشغيل العمال وتكييفها بحسب نسب إشغال الغرف ومواســـم الضغـــط والفترات الأخرى٠
- الإشراف على أداء جميع إدارات وأقسام الفندق وتنسيق العمل بينها٠

- الإستقبال الشخصى لكبار النزلاء وتوديعهم عند المغادرة، واتخاذ كافة الإجراءات والتوجيهات لضمان خدمات خاصة وممتازة لهم.
- متابعة ما يجرى بالفندق للوقوف على التصرفات التى قد تحد من كفاءة الخدمات الفندقية المقدمة أو تؤثر على سمعة الفندق.
- تحديد ما تسفر عنه المتابعة من قصور، واسبابه، وإصدار القرارات التصحيحية فى الوقت المناسب.
- إعتماد قوائم الأطعمة والمشروبات التى يقدمها مدير إدارة الطعام والمشروبات بالفندق.
- إعتماد برامج الصيانة الدورية لتجهيزات الغرف ومرافق الفندق العامة.
- الإشراف على كافة عمليات الصيانة بالفندق من خلال التقارير التى يرفعها إليه الرؤساء المختصين.
- إصدار قرارات الجزاءات والمكافآت للعاملين بالفندق فى حدود السلطات المفوضة إليه.
- تقرير الإجراءات الخاصة بالأشياء التى يعثر عليها بالفندق من حيث مدة الحفظ تحت طلب أصحابها ، وأسلوب التصرف فيها بعد إنتهاء مدة الحفظ.
- المتابعة الدورية والفجائية للخدمات المقدمة فى الإستقبال، والغرف، والقاعات والمطبخ والمطعم والكافيتريا.

الترويج لغرف الفندق وقاعاته وخدماته الأخرى من خلال الإتصالات الشخصية مع شخصيات المجتمع.

- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة عن تطور نسب الإشغال للغرف والقاعات وعن مستويات أداء العاملين بالفندق.
- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة عن مستوى كفاءة تجهيزات الفندق ومدى الحاجة إلى التجديد أو الإحلال.

- إعتماد قوائم الإيرادات والمصروفات وإرسالها إلى إدارة الحسابات.
- ابتكار سبل تحسين الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة وترويجها.

المسئوليـــات :

- مسئول عن حسن تدريب وتوجيه موظفى الفندق وتنسيق أنشطتهم.
- مسئول عن تحقيق نسبة الإشغال المخططة لغرف وقاعات الفندق.
- مسئول عن تقديم مستوى خدمة متميز يليق بفندق من الدرجة الأولى (٥ نجوم).
- مسئول عن تخفيض تكاليف التشغيل بنسب معقولة وتحقيق معدلات الربح المخططة.
- مسئول عن المحافظة على تجهيزات الفندق وحسن إستعمالها.

الظروف المحيطة بالأداء :

يعمل شاغل الوظيفة فى ظروف عمل مادية جيدة. ويتعامل مع أنمـــاط وجنســيات مختلفة من الناس وتتطلب أعماله الإنتقال بين أقسام الفندق للمتابعة والتوجيه.

متطلبات شغل الوظيفة :

التعليم : مؤهل عال فندقى، أو بكالوريوس إدارة أعمال.

الخبرة : خبرة فى إدارة فنادق الخمس نجوم لمدة لا تقل عن خمسة عشر سنة.

القدرات والمهارات :

قدرة على القيادة والتوجيه.

- قدرة على التعامل الفعال مع نوعيات وجنسيات مختلفة من العاملين والعملاء.
- قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد أسس صالحة لقرارات فعالة.
- مهارات الإتصال مثل اللباقة والكياسة، والإقناع.
- مظهر جذاب مؤثر.

بطاقة وصف وظيفة
رئيس قسم الطعام والمشروبات

اســـم الوظيفــة : رئيس قسم الطعام والمشروبات رقم الوظيفة : ٢/٣/١٢ ٢

الموقع التنظيمـــى : إدارة الطعام والمشروبات.

وصف عام للوظيفة : تقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المستوى الأوسط بالفندق. ويعمـــل شاغلها تحت الإشراف والتوجيه المباشر لمدير إدارة الطعام والمشروبات ويختص بـإدارة أنشطة الطعام والمشروبات.

الواجبـــات :

١ – تحديد قوائم الأطعمة والمشروبات التى تقدم لنزلاء الفندق والعملاء الخارجيين.

٢ – تلقى طلبات العملاء الخارجيين الخاصة بالأطعمة والمشروبات ووضع الجداول الزمنية لتنفيذها.

٣ – إصدار أوامر التشغيل لشيف المطبخ وشيف الحلويات لإعداد الوجبات الخاصـة بالفندق وبالطلبيات الخارجية.

٤ – تقدير احتياجات المطبخ والحلويات من مستلزمات إعداد الطعام والمشـــروبات، سواء الإحتياجات اليومية والأسبوعية أو الشهرية، وإعداد كشوف المشتريات اللازمة.

٥ – الإحتفاظ برصيد كاف من معدات وأدوات إعـــداد وتقديـــم الطعـــام والحلـــوى والمشروبات بالإضافة لنسبة إحتياطية فى حدود ١٠% .

٦ – الإشراف على تخزين وتبريد المشتريات من لوازم إعداد الأطعمة والمشروبات والحلوى بشكل سليم يحافظ على خواصها الأصلية .

٧ – تلقى الطلبات الخاصة بنزلاء الفندق من المجموعات وإعداد أوامـــر التشـــغيل اللازمة .

٨ – إقتراح مجموعات جديدة من ألوان الطعام والمشروبات تسهم فى زيادة إيرادات الطعام والمشروبات بالفندق .

٩ – تقدير تكاليف الأصناف الجديدة من الطعام وإعداد الموازنـــة التقديريـــة لكـــل صنف.

١٠ – الإشراف الشخصى على عمليات إعداد الطعام والحلوى والمشروبات لضمـــان مستوى الجودة المناسب وتقليل الفاقد فى المواد المستخدمة.

١١ – إعداد طلبات الصيانة والإصلاح لمعدات الطبخ والحلويات.

١٢ – إقتراح الأصناف اللازمة لتقديمها إلى النزلاء المهمين بالفندق .

١٣ – إعتماد جداول تشغيل نوبات عمل العاملين بالمطبخ والمطاعم .

١٤ – الإشراف على تجهيزات ومستوى مفروشات المطاعم والكافيتريا .

١٥ – الإلتزام بالموازنة التقديرية للتشغيل في قسم الطعام والمشروبات .

المسئوليـــات :

- مسئول عن تقديم أصناف طعام ومشروبات متكاملة وجيدة المستوى .
- مسئول عن تنمية إيرادات الطعام والمشروبات .
- مسئول عن حسن استخدام معدات المطبخ وإعداد وتقديم الطعام والمشروبات .

الظروف المحيطة بالأداء:

يعمل شاغل الوظيفة فى ظروف جيدة الإضاءة والتهوية . لكنه يتعـــرض لدرجـــات متفاوتة من الضوضاء الناشئة عن تحركات العاملين وإستخدام المعدات والآلات والأفـــران اللازمة لتجهيز الأطعمة . وتتطلب وظيفته الإنتقال المستمر بين وحدات التجهيز والطهى .

متطلبات شغل الوظيفة:

التعليم : مؤهل عال مناسب فى الفندقة أو التغذية .

الخبرة : خبرة فى أعمال التموين والتغذية الفندقية لمدة لاتقل عن خمس سنوات .

القدرات :

- قدرة على القيادة والتوجيه .
- قدرة على إبتكار ألوان جديدة ناجحة من الطعام والمشروبات .

وصف الوظيفة بالأهداف والنتائج

ثمة منهج آخر فى تصميم قوائم وصف الوظائف يعد أنسب من سابقه . إذ يركز أكثر علي تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من شاغل الوظيفة، ويفيد في الإدارة بالأهداف والنتائج .ويتمثل فى مقابلة أهـــداف الوظيفـــة بالواجبـــات المفروض ممارستها لتحقيق هذه الأهداف ، ويمكن توضيح هذا الأسلوب مـــن خلال المثال التالى لوصف وظيفة المصانع بإحدى الشركات الصناعية:

بطاقة وصف وظيفة

مديـر عـام المصانـع

إســم الوظيفــة : مدير عام المصانــع .　　　رقم الوظيفة: ٢ / ٢

الموقــع التنظيمــى : الإدارة العليــا للشركة .

مسئــول أمــام : رئيــس مجلــس الإدارة

وصف عام للوظيفة

يشرف على عمال المصانع (١٠٠ عامل دائم + ٣٦ عامل مؤقت) . يتلقى تقــارير رؤساء الأقسام ويناقشهم فيها . وله سلطة كاملة لإتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة الأهـداف المنوط به تحقيقها .

الأهداف والواجبات (أمثلة):

الأهـــداف	الواجبـــات
بالنسبة للموارد المادية	
١ – تشغيل كــف للتجــهيزات الآلية .	١ – التخطيــط لشــراء وتدبــير التجــهيزات ضمــن التكنولوجيــا المناسبة للشركة . ٢ – التخطيــط لصيانـــة وإحـــلال التجهيزات . ٣ – تصميم وتطوير جداول التشغيل .
بالنسبة لترشيد التكاليف	
خفض تكلفة تشغيل الآلات والطاقة المحركة بنسبة ٢٠% عما كــانت عليه فى عام ...	١ – تحليل عناصر تكلفة تشــغيل وصيانة الآلات . ٢ – تحديد بدائل الطاقة المحركـة، وقياس ومقارنة فاعلية وتكلفة كــل منها .

بالنسبة للجدولة والتشغيل	
١ – جدولة فعالة للعمليات لخفض أوقات الأعطال إلى ٥% من وقت التشغيل المخطط. ٢ – تطوير العمليات وتحسين فعاليتها.	١ – التنسيق بين إدارة الصيانة والأقسام الإنتاجية بشأن جدولة الصيانة. ٢ – تقدير موضوعى لاحتياجات المصانع من المستلزمات والخامات. ٣ – تنسيق مستمر مع إدارة المخازن للإمداد بالمستلزمات فى التوقيتات المناسبة. ٤ – متابعة أداء الأقسام الإنتاجية فى ضوء المعايير الموضوعة. ٥ – تصور تصميمات جديدة وفعالة للجدولة والتشغيل.

ظروف العمل المادية :

١ – يعمل فى درجات ضوضاء عالية ناتجة عن تشغيل الآلات والمعدات وحركة المركبات ووسائل النقل الداخلى.

٢ – يعمل ساعتان إضافيتان، لمدة ثلاثة أيام كل أسبوع.

٣ – ينتقل بشكل يومى مستمر بين الأقسام الإنتاجية بمصانع الشركة.

متطلبات شغل الوظيفة :

التعليم : مؤهل عال فى هندسة الإنتاج.

الخبرة : خبرة فى إدارة مصانع النسيج لمدة لاتقل عن عشر سنوات.

القدرات :

- قدرة على القيادة.
- قدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ابتكاريا.
- قدرة على فهم والتعامل مع نوعيات مختلفة من العاملين.

هذا ويتوقف إختيار الصيغة المناسبة لبطاقة وصف الوظيفة، على عـــدة إعتبارات أهمها فلسفة الإدارة تجاه عملية تحليل ووصف الوظـــائف، ومـــدى وضوح أهداف المنظمة، ودرجة التركيز على تحقيقها من خلال جهود المنفذين ، والأسلوب أو الأساليب المستخدمة فى دراسة التحليل والوصـــف٠ ويـــرى الكاتب أن الأسلوب الأخير فى تصميم بطاقـــة الوصـــف (مقابلـــة الأهـــداف بالواجبات) يعد فاعلا من حيث مجالات الإفادة من وصف الوظائف – والتـــى سبق عرضها – لاسيما بالنسبة لتعريف الموظف الجديد بوظيفتـــه وأهدافـــها، وتقييم أداء العاملين فى ضوء الأهداف المخططة باعتبارها معـــايير رقابيـــة٠ ومع اتجاه الإدارة المعاصرة للاعتماد أكثر وأكثر على فرق العمـــل الممكنـــة وذاتية التوجيه، وعلى التنظيم المفلطح والشبكى، تراجع التركيز على الوصف الوظيفى الجامد، لصالح الوصف المرن٠ ويتطلب الأمر أيضا أن يقلع مصممو بطاقات الوصف عن إيراد العبارة التى يختتمون بها قائمة الوجبات "أية أعمال أخرى يكلف بها"٠ فهى عبارة هلامية كثيرا ما إستفزت العاملين وحركت نوايا غير سوية لدى رؤساء متربصين وأضرت بالعلاقات الانسانية مع العاملين٠

تقدير الإحتياجات الكمية من العمالة

بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وتحليلها ثم وصفها، ينتـــهى الشـــق النوعى فى تخطيط القوى العاملة٠ وتبقى معالجة الشق الكمى بتحديد الأعـــداد المطلوبة من العاملين والعاملات لشغل كل وظيفة من الوظائف التى يضمـــها الهيكل التنظيمى٠

تتمثل نقطة البداية – فى هذا الصدد – فى ترجمة أحجـــام المبيعـــات أو الأنشطة المتوقعة إلى أعباء عمل٠ فمثلا إذا قدرت المبيعات الكلية للعام القـــادم فى مصنع للأثاث بـــ : ٥٠٫٠٠٠ قطعة أثاث ما بين منزلى ومكتبى٠ يـــترجم

هذا الرقم إلى أنشطة إنتاجية وخدمية ، وبالإعتماد على معدلات الأداء المحددة وساعات العمل اليومية والسنوية الممكنة، تترجم أعباء العمل (الإنتاجية والخدمية) إلى متطلبات من أفراد قوة العمل ٠

معدلات الأداء لتقدير الاحتياجات من العمالة

معدل الأداء هو تعبير عن الوقت المستغرق فى أداء وحدة العمل ٠ وهو يعد على أساس دراسة ميدانية بحيث يمثل أساسا لحساب القدر اللازم من العاملين فى العمليات التكرارية ٠ كما أنه يمثل معيارا يقاس عليه أداء الفرد ٠ ويوضح المثال التالى كيفية حساب معدل الأداء:

١ - **كيفية حساب معدل الأداء** : يمكن حساب معدل الأداء وفقا للمثال التالى:

أ - حساب العدد اللازم من العاملين بأحد الأقسام (قسم الحسابات مثلا)

= عدد ساعات العمل المطلوبة = حجم العمل المطلوب خلال الفترة × معدل الأداء =
عدد ساعات العمل المتاحة   أيام العمل السنوية × عدد ساعات العمل اليومية

= ٦٠ ٠٠٠ وحدة × ٥ دقائق   = ٣٠٠ر٠٠٠ ÷ ٦٠ = ٥٠٠٠ ساعة
٢٦٠ يوم × ٦ ساعات   ١٥٦٠

إذن = ٢ر٣موظف

لكن عناصر البسط والمقام فى هذا النموذج قد تتغير ٠ فقد تتغير عناصر البسط عندما:

أ - يتغير حجم العمل المطلوب، زيادة أو نقصا ٠ فإن توقعنا زيادته ٢٠% إذن: ٦٠ر٠٠٠ × ١٢٠%، إن خرج منافس من

السوق مثلا أو زاد حجم الطلب. وقد ينخفض الطلب ١٠% إذن: ٦٠,٠٠٠ × ٩٠% مثلا لأن وسائل الإعلام قالت أن المنتج معيب، أوبسبب دخول منافس جديد.

ب – يتغير معدل الأداء بسبب تطور تكنولوجى (تجهيزات أفعل وأسرع) أو بسبب تبسيط إجراءات أو تغيير فى تصميم مكان العمل أو فى قدر وطبيعة مهام جديدة تضمنتها بطاقة وصف الوظيفة المعدلة. فينخفض وقت أداء وحدة العمل الواحدة من خمس إلى أربع دقائق مثلا.

وبعد سنة أو أكثر قد يتغير المقام كأن تزيد عدد أيام العمل أو تقل بسبب إضافة عطلات جديدة أو إلغاء عطلات قائمة أو تزيد عدد ساعات العمل أو تقل. حيث يتعين أن تأخذ الإدارة بالإعتبار تطوير معدل الأداء كلما جد جديد يؤثر على عناصر كل من البسط والمقام. لكن هذا النموذج لا يمكن استخدامه لتقدير العدد اللازم من العاملين إلا فى الوظائف التكرارية مثل إعداد استمارات الصرف المالى فى قسم للحسابات، أو إنتاج جزء نمطى من سلعة على خط إنتاج فى مصنع، أو صرف شيك فى بنك. ولا يمكن إستخدامه لغير ذلك من الوظائف مثل وظيفة باحث إئتمان فى بنك أو قاض فى محكمة. وحيث يتعذر تحديد وقت نمطى لأداء كل وحدة من وحدات الناتج.

ويتأثر تحديد العدد اللازم من العاملين بكل وظيفة ليس فقط بعناصر البسط والمقام فى هذا النموذج، بل أيضا بعوامل أخرى مثل نطاق الإشراف وكذا توجهات الإدارة نحو تحسين الجودة لا سيما فى المنظمات الخدمية إن تطلب الأمر خفض فترة خدمة العميل.

وتختلف أسس تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين من المشروعات الجديدة إلى المنظمات القائمة. فبالنسبة **للمشروع الجديد** يمكن الإعتماد على خبرة المنظمات الأخرى المماثلة – فى نفس النشاط – فى تقدير الإحتياجات الكمية للعمالة موزعة على المجموعات الوظيفية النوعية، لا سيما إذا كانت تعمل فى إطار نفس الظروف المحيطة بالمشروع الجديد. كما يمكن الإستعانة بخبرة المنظمات الموردة للآلات والتجهيزات، حيث يتوفر لديها – فى الغالب – المعدلات اللازمة لتحديد إحتياجات المشروع من العمالة. فلديها معاملات إحتياجات الآلات بأنواعها لعنصر العمالة، ولديها الساعات المعيارية لتشغيل كل من الآلة والعامل / وفقا لمعدلات أداء معيارية لهذه الآلات. إلا أنه لا يصح فى كل الأحوال نقل هذه الخبرة تماما كما هى. قد يتطلب الأمر تعديلها، فقد تختلف أسس الحساب مثل : اختلاف معدلات مهارة العامل الأجنبى عن مثيلتها للعامل المحلى، أو إختلاف ساعات العمل فى الخارج عن الساعات المقررة فى تشريعات العمل واللوائح الداخلية المنظمة فى البيئة المحلية، أو لإختلاف إنتاجية العامل على الآلة وفقا لمدى جودة صيانتها، وما إلى ذلك. أما بالنسبة **للمنظمات القائمة**، فيتطلب الأمر مقارنة العدد المطلوب من العاملين بالنوعيات والمستويات المختلفة، بالعدد الموجود فعلا وإستخدام الطرق العلمية فى التخطيط. وعلى ضوء ذلك تقرر الإدارة ما إذا كانت ستعمد إلى إختيار وتعيين قوة عمل إضافية وحجمها ونوعياتها وتوقيت ذلك، أو تقرير ساعات عمل إضافية، أو نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى.

المساومة في تحديد الاحتياجات البشرية

فى غياب الأسلوب العلمى لتخطيط القوى الموارد البشرية يتجه بعض المديرين لأسلوب المساومة عندما تستطلع الإدارة الأعلى آراءهم قبل بداية العام الذى تعد عنه خطة العمالة بشأن إحتياجات كل منهم من قوة العمل.

وتوضح خبرة الكاتب، أن هذا الأسلوب يقترن بإتجاه بعض الرؤساء المباشرين للمبالغة بدرجة أو بأخرى فى تقدير إحتياجات العمل بإداراتهم أو أقسامهم. وذلك إما لأن زيادة عدد المرؤوسين تعنى – فى نظرهم – زيادة المكانة أو الهيبة، أو لأنها تمثل مبررا يمكن الاستناد إليه فى طلب رفع مستوى الوحدة التنظيمية. فمثلا يطلب رئيس القسم رفع مستوى قسمه إلى إدارة ويطلب مدير الإدارة رفع مستواها إلى إدارة عامة، وهكذا. وغالبا ما يفتقر التقدير هنا إلى أساس موضوعى. ومن ناحية أخرى تعلم الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالفطنة والخبرة بمبالغة بعض الرؤساء. فتعمد من جانبها إلى بعض التقتير حتى تسمح فقط بما تراه عددا مقبولا. وهكذا بين مبالغة الرؤساء طالبى الموظفين وتقتير الإدارة، يضيع الأساس الموضوعى لتقدير الإحتياجات الكمية الحقيقية من العاملين. ويتطلب الأمر أسسا موضوعية لتحديد الإحتياجات الحقيقية من العاملين بكل إدارة أو قسم.

أسس تقدير الأعداد المطلوبة من العاملين موضوعيا

تختلف هذه أسس التقدير بإختلاف طبيعة العمالة من حيث كونها :

أ – **عمالة مباشرة** : مثل عامل آلة حياكة أو عامل يدوى فى منظمة صناعية، أو موظف شباك فى منظمة خدمية (بفرع بنك أو بمكتب لشركة طيران).

ب – **عمالة غير مباشرة** : مثل أخصائى تخزين وعامل صيانة وكاتب حسابات وباحث فى منظمة صناعية ، ومراجع وباحث فى منظمة خدمية.

جـ – **عمالة إشرافية** : مثل رئيس وردية ورئيس قسم ومدير إدارة فى منظمة صناعية وخدمية.

ويمكن إستعراض طرق تحديد الإحتياجات فى كل من هذه التقسيمات كما يلى :

تحديد الإحتياجات من العمالة المباشرة

تتميز وظائف العمالة المباشرة بالتكرار والتماثل بما يسمح بإمكان تحديد وقت إنجاز أو أداء وحدة المنتج من خلال معدلات الأداء. ولحساب إحتياجات العمالة لهذه الوظائف يتطلب الأمر توفر البيانات التالية :

أ – حجم الإنتاج الكلى المخطط المطلوب إنجازه، ممثلا فى عدد الوحدات السليمة الصافية.

ب – ووقت معالجة وحدة المنتج، ووقت الإنجاز الكلى، وهذا توضحه معدلات الأداء.

جـ – ساعات العمل اليومية الصافية(*) ومتوسط ساعات العمل السنوية، وهذه تحسب كما يلى :

أيام العمل السنوية – الإجازات الرسمية ومتوسط مدد الإجازات الإعتيادية والعارضة والمرضية × ساعات العمل اليومية الصافية.

مثال لتقدير الاحتياجات من العمالة فى منظمة صناعية

فى أحد مصانع الملابس الجاهزة تضمنت الخطة إنتاج ٩٥٠,٠٠٠ قميص فى العام. وأوضحت الخبرة الفنية السابقة أن ٥% من الوحدات المنتجة تكون معيبة، لذلك تقرر إنتاج مليون قميص ($٩٥٠,٠٠٠ \times \frac{١٠٠}{٩٥}$) وكان عدد ساعات العمل اليومية للعامل سبع ساعات تتخللها فترة راحة قدرها ساعة واحدة، فإذا تحدد معدل وقت تفصيل القميص الواحد بخمس دقائق، يمكن تحديد العدد اللازم من عمال الإنتاج المباشرين بقسم التفصيل كمايلى:

(*) بعد إستقطاع المسموحات الزمنية التى يمكن أن تتمثل فى أحد أو بعض المسموحات التالية: فترة الراحة – تناول المشروبات – التوجه لدورة المياه – الصلاة – تعطل الآلة – الإستفسار من الرئيس المباشر أو إعتماد موضوع معين منه، وتحسب هذه المسموحات على أساس معاملات محددة لكل منها.

(أ) الإنتاج الكلى = مليون وحدة ٠

(ب) عدد ساعات العمل المطلوبة للتفصيل

= مليون × ٥ دقائق = ٥ مليون دقيقة ÷ ٦٠= ٣ر٨٣٣٣٣ ساعة عمل

(جـ) عدد ساعات العمل السنوية الممكنة بالمصنع

= صافى ساعات العمل اليومية × صافى أيام العمل السنوية

٦ × ٣٦٥ – العطلات والإجازات٠

أيام العطلات السنوية = ٤٨ جمعة + ١٤ أعياد وعطلات رسمية + ٢١ إجازة سنوية + ٧ إجازة عارضة + ١٠ كمتوسط للإجازة المرضية = ١٠٠ يوم

إذن صافى أيام العمل السنوية = ٣٦٥ – ١٠٠ = ٢٦٥ يوم عمل

(د) صافى ساعات العمل السنوية = ٦ ×٢٦٥ =١٥٩٠ ساعة عمل

(هـ) عدد العمال المباشرين اللازمين لقسم التفصيل =

عدد ساعات العمل المطلوبة للقص على مدار السنة = ٣ر٨٣٣٣٣ = ٤ر٥٢ عامل

متوسط عدد ساعات العمل الصافية للعامل سنويا ١٥٩٠

وعلى ذلك يكون العدد المطلوب هو ٥٢ عاملا، مع تكليف بعضهم بعمل إضافى لمقابلة نسبة الـ ٤ر٠ الزائدة ٠

مثال فى منظمة خدمية

فى المنظمات الخدمية التى تشكل الأعمال الكتابية نسبة غالبة من عملياتها، وتؤدى بشكل نمطى، وبمتوسطات ثابتة على مدى يوم/ شهر/ سنة، يمكن تحديد حجم العمالة اللازمة لكل قسم أو إدارة باستخدام معدلات الأداء الموضوعة٠

فإذا كان قسم الحسابات بأحد البنوك يختص بتحرير الشيكات التى قدرت بـ ٠٠٠ر١٦٠ شيك سنويا، بمتوسط إنتاج يومى متقارب، وتحدد معدل الأداء لتحرير الشيك الواحد بخمس دقائق، وكان عدد ساعات العمل اليومية الصافية للموظف هو ست ساعات٠ يمكن تحديد عدد الموظفين أو الموظفات اللازم لهذا القسم كما يلى :

(أ) عدد ساعات العمل المطلوبة لإعداد الشيكات =

٠٠٠ر١٦٠ × ٥ دقائق = ٠٠٠ر٨٠٠ دقيقة ÷ ٦٠ = ٣ر١٣٣٣٣ ساعة عمل

(ب) ساعات العمل السنوية الممكنة بالقسم =

صافى ساعات العمل اليومية × صافى أيام العمل السنوية (بإفتراض تماثلها مع المثال السابق)٠

٦ × ٢٦٥ = ١٥٩٠ ساعة عمل

(جـ) حجم العمالة المباشرة اللازمة للقسم = ١٣٣٣٣ر٣ / ١٥٩٠ = ٨ر٣ موظف

تحديد الإحتياجات من العمالة غير المباشرة

تشغل العمالة غير المباشرة وظائف ليست لها علاقة مباشرة بالأنشطة الإنتاجية للمنظمة٠ وأبرز مثال لذلك وظائف الباحثين فى أحد المنظمات الصناعية، أو الخدمية (بنك – شركة طيران – هيئة حكومية)٠ إن عمل الباحث يكاد يكون نمطيا فى خطواته من حيث تحديد المشكلة ووضع الفروض التى سيجرى تمحيصها وجمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها، وإعداد التقرير٠ إلا أنه – فى الواقع العملى – لا تتماثل مدد إجراء البحوث٠ فبينما يستغرق إعداد بحث معين أربعة أشهر، يستغرق آخر ستة أشهر أو أكثر٠ وبالتالى يصعب تحديد معدل أداء دقيق لمثل هذه الأعمال البحثية٠

إلا أنه من واقع الخبرة السابقة لرئيس جهاز البحوث يمكن وضع متوسطات زمنية تقريبية لكل نوع من البحوث٠ فمثلا إذا إتفق على أن مرحلة جمع البيانات هى المرحلة الحاكمة من حيث المدة الزمنية المستغرقة٠ وبفرض أن مراحل تبويب وتحليل البيانات وإعداد التقرير تستغرق مددا نمطية متقاربة لتماثل أدوات وأجهزة التبويب والتحليل، ولتقارب مستويات مهارة الباحثين على أساس مستوى المهارة العادى أو المتوسط٠ في ضوء ذلك يمكن

- بالإعتماد على الخبرة السابقة بشأن مرحلة جمع البيانات - تحديد متوسط وقت إجراء كل بحث من واقع طبيعة ومصادر البيانات اللازمة له.

فمثلا هذا البحث سيستقى بياناته - أساسا - من الجهة (أ) التى عرفت بأن بياناتها تتأخر فى العادة وغير تفصيلية، وذلك البحث سيأخذ بياناته - أساسا من الجهة (ب) التى إعتادت سرعة تقديم بيانات دقيقة ومفصلة، وهكذا فإن البحوث التى تعتمد على الجهة (أ) فى توفير البيانات يحدد لها معدل وقتى لمرحلة جمع البيانات يمثل شهرا ونصف تقريبا، بينما يحدد شهرا للبحث الذى يعتمد على الجهة (ب) وهكذا. وعلى أى الأحوال ففى هذا المثال يمكن - إسترشادا بالخبرة السابقة إذا توفرت - تحديد رقم تقريبى لعدد الباحثين بإدارة أو قسم البحوث فى ضوء متوسط حجم العمل المقدر، ثم تكييف هذا العدد زيادة أو نقصا فى ضوء مدى مناسبته لأداء العمل البحثى بفاعلية.

ومع ذلك - ففى حالة روتينية الأعمال البحثية - وإمكان تحديد وقت كل مرحلة مقدما، يمكن وضع معدلات للأداء يسترشد بها فى تحديد عدد العاملين كما فى الأمثلة السابقة. وإزاء ما لاحظه الكاتب - فى هذا الصدد- ببعض المنظمات من الإعتماد على معدلات أداء تاريخية، غير موضوعية، يؤكد على خطأ الركون لهذه المعدلات بشكل مطلق. فقد توضح مثل هذه المعدلات أن الباحث قد أنجز ٢٠٠ و ٢٢٠ و ١٩٠ بحثا فى الأعوام الثلاثة الماضية. لكن ماذا عن اسلوب الأداء؟ قد يكون مطولا أو معيبا. فإذا كان الأمر كذلك فيجب - إبتداء - دراسة تبسيط أو تطوير طريقة الأداء. ثم تؤسس على ذلك عملية تحليل ووصف وظيفة "باحث". وهكذا يمكن تحديد معدل الأداء وعبء العمل وبالتالى العدد المطلوب من الباحثين على أسس موضوعية سليمة. وتمثل هذه العلاقات الإعتمادية بين تحليل ووصف الوظائف، وبين تحديد معدلات الأداء ثم العدد المطلوب من العاملين، صورة

هامة لتكامل الشق النوعى فى تخطيط العمالة (التحليل والوصف) مع الشق الكمى (تقدير العدد المطلوب)٠

تحديد الإحتياجات من العمالة الإشرافية

يتوقف تحديد حجم الإحتياجات من شاغلى وظائف الإشراف – أساسا– على نطاق الإشراف الذى تقره إدارة المنظمة٠ وهو (نطاق الإشراف) محصلة حجم العلاقات بين المشرف ومرؤوسيه وهو يوزع عليهم الأعمال ويوجههم ويتابعهم ويقيمهم ويحفزهم٠ فإذا دلت الخبرة السابقة بالمنظمة على أن تشغيل كل خمسة مرؤوسين يتطلب مشرف واحد، فإن قسما يضم ٢٠ عاملا يحتاج إلى أربعة مشرفين بنسبة ١ : ٥ وهكذا٠

وتجدر الإشارة إلى أن نطاق الإشراف ليس نمطيا أو جامدا٠ فقد يختلف من لإدارة لأخرى ومن مستوى إدارى لآخر فى المنظمة، بل فى نفس الإدارة من وقت لآخر٠ كما يمكن أن يختلف بين منظمة وأخرى حتى مع تماثل النشاط والظروف البيئية٠ لذلك تجدر مناقشة **أهم العوامل المحددة لنطاق الإشراف – بإيجاز – كما يلى :**

١ – **مستوى القدرات الشخصية للمشرف :** فإتفاقا مع مبدأ الفروق الفردية يختلف المشرفون – كرؤساء– من حيث القدرات الجسمانية والعقلية والمهارات الإجتماعية والسلوكية٠ ويفترض أن يتحدد نطاق الإشراف إتساعا أو ضيقا فى ضوء مستوى هذه القدرات٠

٢ – **مستوى خبرة وكفاءة المرؤوسين :** فكلما إرتفع هذا المستوى بشكل عام، قل معدل رجوعهم للمشرف، وبالتالى يمكن زيادة نطاق الإشراف والعكس صحيح٠

٣ – **طبيعة العمليات المؤداة :** فكلما كانت تكرارية متماثلة أو بسيطة كلما قلت مشكلات الأداء وقل معدل رجوع المرؤوسين للمشرف فيمكن زيادة نطاق الإشراف وبالعكس .

٤ – **مجالات ودرجة تفويض السلطة :** فكلما زادت مجالات تفويض سلطة الرئيس لمرعوسيه وزادت درجة التفويض بكل مجال، إتسع جهد المشرف للإشراف على عدد كبير نسبياً وبالعكس.

٥ – **درجة مهارة المشرف فى إستغلال وقته:** فكلما زادت مهارته فى تنظيم وإستغلال الوقت، إتسع وقته للإشراف على عدد كبير نسبياً وبالعكس.

٦ – **مدى وجود وفاعلية الوحدات الإستشارية :** كلما تضمن الهيكل التنظيمى وحدات إستشارية تقدم توصياتها للرئيس لحل المشكلات مثل إدارات البحوث والتخطيط والشئون القانونية – بشكل فعال – يقل ضغط المشكلات التى تستنزف وقته وجهده فيمكن أن يتسع نطاق إشرافه.

تصميم الجداول التقديرية للاحتياجات البشرية

بالإنتهاء من الشق النوعى لتخطيط القوى العاملة، وتقدير الإحتياجات الكمية من شاغلى الوظائف المطلوبة على إختلاف طبيعتها، يمكن تصميم الجداول الموضحة للإحتياجات التقديرية من العمالة كماً ونوعاً. وتوضح هذه الجداول الأعداد المطلوبة من العاملين موزعة بحسب : فئات الوظائف والجنس والسن والتعليم والدرجات المالية وما إلى ذلك.

ويمكن إستعراض أهم هذه الجداول فيما يلى :

أ - جدول مقارن بالأعداد المطلوبة والأعداد الموجودة موزعة على وحدات الهيكل التنظيمى، والفرق بالزيادة أو العجز :

المطلوب والمتاح / الإدارات والأقسام	المطلوب	المتاح	العجز		الزيادة	
			عدد	%	عدد	%
- إدارة ...	٣٠٠	٢٥٠	٥٠	١٦ر٧	—	—
- إدارة ...	٢٠٠	٢٦٠	—	—	٦٠	٢٣
- قسم ...	٢٧	٢٧	—	—	—	—
- ..						
- ..						
- ..						
الإجمالــى	×	×	×	%..	×	%..

ب - جداول تحليلية لتوزيع الأعداد المطلوبة من العاملين بحسب :

ب/١ التخصص الوظيفى (إنتاج ـ خدمات) والتخصص الدقيق داخل كل تقسيم .

ب/٢ المستويات الإدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية...) .

ب/٣ الدرجات الوظيفية (المالية) .

ب/٤ فئات الجنس (النوع) .

ب/٥ فئات السن .

ب/٦ المؤهلات العلمية .

وفيما يلى أمثلة لبعض الجداول التحليلية التى يمكن إستخدامها فى هـذا الصدد :

جدول توزيع الإحتياجات بحسب الدرجات الوظيفية والوحدات التنظيمية والمهن:

يوضح الجدول التالى مثالا مبسطا لتحليل هيكل العمالة بحسب كل من الدرجات الوظيفية والإدارات والمهن.

الدرجات الوظيفية	الإدارات والمهن											إجمالى الإحتياجات
	الإدارة العامة		التمويل			المشتريات			الإنتاج والعمليات			
	رئيس مجلس الإدارة	نائب رئيس مجلس الإدارة	مدير	رئيس قسم	إختصاصى	مدير	رئيس قسم	إختصاصى	مدير	رئيس قسم	مهندس ...	
عالية												
أولى												
ثانية												
ثالثة												
رابعة												
خامسة												
سادسة												
.												
.												
.												
الإجمالى												

جدول توزيع الإحتياجات بحسب فئات الجنس أو النوع

يمكن توزيع هيكل العمالة بكل تقسيم (مثل الإدارات والأقسام، أو المـــهن) بحسب النوع كما يلى :

الإدارات / الوظائف	الإدارة العامة		التمويل		المشتريات		الإنتـــاج والعمليات		الإجمالى	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
رئيس مجلس الإدارة										
مدير عام										
مدير إدارة										
رئيس قسم										
إخصائـــى										
.										
.										
.										
اجمالى الإحتياجات										

جدول توزيع العمالة بحسب فئات السن

ويمكن أيضا تحليل هيكل العمالة بحسب فئات السن، كما يلي :

فئات السن / الإدارات	من ١٨ لإقل من ٣٠	من ٣٠ لأقل من ٤٠	من ٤٠ لآقل من ٥٠	من ٥٠ فأكثر	إجمالي
إدارة ٠٠٠٠					×
إدارة ٠٠٠٠					×
إدارة ٠٠٠٠					×
إجمالـــى	×	×	×	×	×××

ويفيد تحليل هيكل العمالة على الأســـس الســابقة فـــى تعريــف الإدارة بالخصائص المميزة له ومدى توازنه من حيث الأعداد الموجودة والمطلوبة فى التخصصات والمستويات المختلفة ومدى العجز أو الزيادة، ومدى وجود فائض فى تقسيم آخر ودرجة هذا الفائض، ويفيد تحليل هيكل العمالة بحسب الجنـــس فى معرفة نسبة العمالة النسائية إلى العمالة الرجالية وربطها بمشكلات العمالـــة التى تقترن بذلك، ويفيد التحليل بحسب فئات السن فى حسن توزيـــع العمالـــة على الأقسام والأنشطة المختلفة بما يتناسب مع القدرات والخصائص الممـــيزة لكل فئة سن، وفى تقدير حجم الإحتياجات اللازمة لتعويـــض مـــن يحـــالون للتقاعد،

خطة العمالة طويلة الأجل

يمكن – فى حالة إعداد خطة طويلة الأجل نسبيا للعمالة – إعداد جـــدول يمثل الإحتياجات التقديرية خلال فترة الخطة، ويوضح الجدول التـــالى مثـــالا لإحتياجات خطة خمسية للعمالة فى قطاع العمليات بإحدى شركات الطيران:

شركة شريف للطيران

قطاع العمليات

خطة العمالة الخمسية لقطاع العمليات

(٢٠٠٠ – ٢٠٠٥) ←

السنوات والجنس / الأنشطةو التخصصات	٢٠٠٠		٢٠٠١		٢٠٠٢		٢٠٠٣	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
الطيـــران :								
– قائد طائرة بوينج٧٧٧								
– مساعد القائد								
– قائد طائرة "آير باص ٣٢٠"،								
– مساعد القائد								
– قائدة طائرة "آير باص ٣٠٠"								
– مساعد القائد								
الخدمـــات الجويـــة :								
– كبير مضيفين								
– مضيف جوى								
– مساعد مضيف جوى								
الخدمـــات الأرضيـــة :								
– رئيس محطة								
– مضيف أرضى								
– موظف خدمات الساحة								
– إخصائى تموين								
– عامل تموين								
– عامل إرشاد طائرات								
– عامل مناولة								
– عامل سير العفش								
– عامل نظافة								
– سائق سيارة ركوق معدات								
– سائق حافلة								
إجمالى الإحتياجات التقديرية								

متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وترشيد هيكل العمالة

ولا ينتهى الأمر بتصميم جداول إحتياجات العمالة التـى تصـور خطـة العمالة عن فترة قادمة، بل يتطلب الأمر متابعة هيكل العمالة بالمنظمة بشـكل مستمر لتحديد مدى تأثره سلبا أو إيجابا بالعوامل والظروف المحيطة، سـواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا بدوره يتطلب تحليل هيكل العمالة بحسب:

١ – تطور نسب العمالة النسائية والرجالية.

٢ – تطور توزيع العمالة بحسب المستوى التعليمى والمؤهلات العلمية.

٣ – تطور توزيع العمالة على أساس التواجد، بحسب: العمالـة الفعليـة والعمالة غير الفعلية (أى المعارون – المنتدبون – الموفدون فى إجـازات أو منح أو بعثات دراسية – المجندون – الإجازات الخاصة).

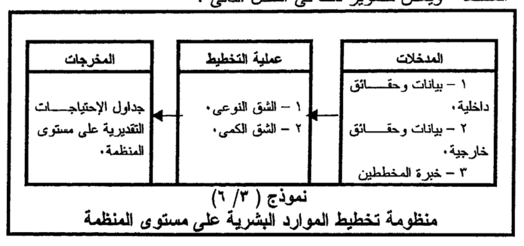
٤ – تطور نسب ترك الخدمة بحسـب الجنـس، وبشـكل خـاص فـى مجموعات وظيفية أو وظائف معينة، بحسب الأسباب (تقاعد أونقل أوإسـتقالة ...الخ).

٥ – توزيع العمالة بحسب الأقدمية فى الدرجات الوظيفيـة، بمـا يفيـد كأساس مساعد فى إعداد برامج الترقية.

٦ – توزيع العمالة من حيث التوازن القطاعى بيـن الإدارات والأقسـام عموما أو بين القطاع المكتبى والقطـاع الصنـاعى أو قطـاع الحركـة أو العمليات. حيث يختل التوازن غالبا ليكـون فـى صالح القطاع المكتبى وذلك بسبب السهولة النسبية وظروف العمل المكتبـى عنهـا فـى العمـل الميدانى مثل الشبابيك فى مكاتب البريد وفروع البنوك والعنابر الإنتاجية فى المصـانع وأقسام الحركة فى هيئتى / السكك الحديدية والإتصالات السلكية واللاسلكية.

تخطيط الموارد البشرية كمنظومة

فى ضوء ما سبق عرضه يمكن إعتبار تخطيط الموارد البشرية – على مستوى المنظمة – كمنظومة تتألف من : المدخلات ممثلة فى البيانات أو المعلومات والحقائق والخبرة، وعملية التخطيط بشقيها النوعى والكمى، والمخرجات ممثلة فى جداول تقدير الإحتياجات من العمالة، على مستوى المنظمة٠ ويمكن تصوير ذلك فى الشكل التالى :



نموذج (٣/ ٦)
منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

ويمثل تخطيط الموارد البشرية بهذا الشكل أساسا علميا وعمليا لازما قبل الإتجاه لاستقطاب وإختيار ثم تعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة٠ فهو يهىء – من خلال تحديد طبيعة الوظائف المطلوبة، ودراسة وتحليل واجبات ومسئوليات كل وظيفة، ومتطلبات شغلها – يهىء المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة عند الاختيار بين المتقدمين للتعيين٠

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته وأهدافه على مستوى المنظمة٠ واستعرضنا هيكل البيانات أو المعلومات اللازمة

لتخطيط الموارد البشرية سواء كانت داخلية على مستوى المنظمة أو من خارجها (سوق العمل)٠

واستعرضنا أساليب التنبؤ بالمعروض والمتاح من الموارد البشرية مثل معدل دوران العمالة وتحليل مخزون المهارات وخرائط الإحلال ومعدلات الأداء والتخطيط للخلافة٠ وأوردنا إطارا متكاملا لتخطيط الموارد البشرية تتضمن عناصره تحليل المتغيرات البيئية واستشراف المستقبل وتحديد التوجهات الاستراتيجية كمدخل للتخطيط التسويقى والانتاجى والمالى والبحثى وتخطيط الموارد البشرية نوعيا وكميا٠ فى التخطيط النوعى للموارد البشرية ناقشنا تحديد أنواع الوظائف المطلوبة ضمن الهيكل التنظيمى، ومراحل وأساليب تحليل الوظائف باستخدام الاستقصاء والملاحظة والمقابلات الشخصية٠ واستعرضنا عناصر بطاقة وصف الوظيفة وأوردنا أمثلة لبعض تصميمات بطاقة الوصف٠

ثم إنتقلنا لتحديد الاحتياجات الكمية من العمالة، فشرحنا كيفية تصميم معدل الأداء كأحد مدخلات عملية تقدير هذه الاحتياجات وأوردنا أمثلة على تقدير الاحتياجات من العمالة المبشرة وغير المباشرة٠ ثم اختتمنا الفصل بأمثلة لجداول تقدير الاحتياجات الكمية وببيان سبل معالجة ما قد يظهر من فائض أو عجز فى الموارد البشرية٠

أسئلة للمراجعة

١ – ماهو مفهومك لتخطيط الموارد البشرية وأهميته على مستوى المنظمة؟

٢ – ماهى البدائل المتاحة أمام الإدارة فى حالة وجود فرق بالزيادة أو العجز فى الموارد البشرية؟

٣ – هل يأتى وصف الوظائف قبل تحليلها أم العكس ولماذا؟

٤ – ما هى أهم استخدامات وصف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟

٥ – ما رأيك فى اسلوب خرائط الإحلال، فى مجال تخطيط الموارد البشرية؟

٦ – هل هناك علاقة بين تحليل المتغيرات البيئية وتخطيط الموارد البشرية؟ ماهى ؟

٧ – يختلف اسلوب تحديد الاحتياجات من العمالة المباشرة عن تحديد الاحتياجات من العمالة غير المباشرة؟ كيف ؟

الفصـــل الرابـــع
الإستقطاب والإختيار

✿ أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

١ – أدركت مفهوم ومصادر ووسائل الإستقطاب •

٢ – وقفت على أهداف وأسس إختيار العاملين •

٣ – تعرفت على دور طلب التوظف فى عملية الإختيار •

٤ – تفهمت كيفية تصنيف ومعالجة الطلبات المقدمة •

٥ – أدركت دور المقابلة الشخصية فى عملية الإختيار •

٦ – تفهمت أهمية التكامل بين وسائل أو أدوات الإختيار •

٧ – تعرفت على ما قد يكون لدى بعض الرؤساء من تمييز ضد العمالـــة النسائية وأسباب ذلك •

الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها فـي التوقيتات المناسبة، والاستقطاب يغذى عملية الاختيار التى تسـعى لانتقـاء أفضل الذين تم استقطابهم أى جذبهم للتقدم بطلبات التوظـف، وهكـذا تجـد الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان، وبقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه فى جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء مـن بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظـائف المـراد شغلها.

الاستقطـاب

يعد الإستقطاب والإختيار بمثابة تدبير للمـوارد البشـرية Procurement، كمتطلب أساسى لقيام وإستمرار ونجاح أى منظمة، ويضم تدبير العمالة ثلاثـة خطوات رئيسية هى الإسـتقطاب Recruitment، والإختيـار Selection، ثـم التعيين Assignment أو Hiring.

ويشمل المفهوم الشامل لتدبير الموارد البشرية ترغيب العناصر المناسـبة فى التقدم للإلتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتلقى طلباتـهم ومعالجتـها باستخدام أدوات الإختيار إلى أن يتم اختيار أنسبهم وتعيينـهم، وتجمـع إدارة الموارد البشرية فى ذلك بين السعى لزيادة عدد المتقدمين، وبيـن تصفيتـهم بحيث يسمح – فقط – لأنسب العناصر بشغل أماكنها (وظائفـها) بالمنظمـة، فالإستقطاب يستهدف – أساساً – ترغيب وجذب عـدد كـاف مـن الأفـراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وتتوقف فاعلية الإستقطاب على عاملين رئيسين: أما الأول فهو مدى قدرة المنظمة – بصورتها لدى المجتمع – على جذب الأفراد المتقدمين. وأما الثانى فهو القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التى يمكن أن تستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف.

قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين

يهتم الأفراد الذين يمثلون عرض العمالة بعدة عوامل تؤثر فى درجة إقبالهم على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى. ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلى:

١ – مزيج الحوافز المقدمة من حيث الحوافز المادية المباشرة أى مستوى الأجور وملحقاتها، والحوافز المادية غير المباشرة مثل الانتقالات والإسكان. والمهم هنا هو درجة إتساع وعمق هذا المزيج.

٢ – مواقف المتقدمين تجاه طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة فى شغلها، على ضوء نظرة المجتمع لها وتقييمه لشاغلها.

٣ – فرص التعليم والتدريب التى يمكن إتاحتها سواء داخل البلاد أو خارجها ومدى توفرها.

٤ – فرص الترقى فى السلم الوظيفى ومدى إتاحتها.

٥ – مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التأثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة، والنظافة.

٦ – موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسة.

٧ – مدى تقرير مسموحات زمنية وخدمات خاصة بحضانة الأطفال، وذلك بالنسبة للموظفات المتزوجات بوجه خاص.

وتتضافر هذه العوامل مجتمعة لتشكل سمعة المنظمة أو صورتها العامـــة فى أذهان الرأى العام٠

وعلى ذلك تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة القدرة على جــذب القدر الكافى والمناسب من المتقدمين لشغل وظائفها٠ ويوضح الواقع العملى أن بعض المنظمات تعلن بوسائل الإعلام عن حاجتها لشغل وظائف معينة بــــها، وينتهـــى أجـــل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين، ثم تعلن ثانية عن مد أجل الإعلان٠ وعلى جانب آخر فإن منظمات أخرى تستقبل فور إعلانها عدداً كبيراً من طلبات التوظف قد يفوق العدد المطلوب٠ كما تستقبل – حتى دون إعلان – تياراً مستمراً من الطلبات٠ وهكذا فإن المنظمة التى تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتنجح فى إعلام الرأى العام بها يتوفر لها قدرة أكبر على إستقطاب المتقدمين٠

ويتضمن برنامج الإستقطاب عدة نقاط أساسية تحدد الإجراءات التى يتعين إتخاذها لتخطيط وتنفيذ هذا البرنامج، كما يعرض الجدول التالى:

جدول رقم (٤/١)
نقاط أساسية فى برنامج الإستقطاب

السؤال	الموقف	الإجراء
ماهى الوظائف الجديدة التى ستنشأ فى هذا العام؟	وظائف جديدة شاغرة	إدراج ذلك فى برنامج الإستقطاب ،
ماهو معدل دوران العمالة المتوقع هذا العام؟	خسارة بعض العاملين الحاليين ،	تقييم شهرى وإعداد تقارير عن معدل الدوران ،
أى فئات العاملين يرجح أن تحتاجها المنظمة؟	خصائص العاملين المطلوبين ،	إدراج ذلك فى تصميم طلبات وإعلانات طلب الموظفين ،
كم من الموظفين جاهزون للترقية الآن؟	مدى توافر العاملين ذوى الخصائص المناسبة ،	فحص تقارير تقييم التدريب ،
ما هى حالة سوق العمل؟	مدى توافر متقدمين جدد ،	اتصال بالصحف ووكالات التوظيف ،
كما يمكننا إنفاقه على الإستقطاب هذا العام؟	حجم موازنة الإستقطاب ،	متابعة الموازنة ،
ماهى الفترة الزمنية اللازمة لتدبير الإحتياجات الحالية والمقدرة من العمالة؟	المدى الوقتى الذى يجب أن يتم فيه الإستقطاب ،	الإتصال بالإدارات الطالبة والإتفاق معها على توقيت أو توقيتات تدبير إحتياجاتها ،
كم نحتاج من طاقة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ برنامج الإستقطاب؟	كفاءة طاقم العاملين بالإدارة ،	استعراض المتاح فى موازنة إدارة الموارد البشرية لمكافأة ما قد يبذل من جهود غير عادية فى عمليات الإستقطاب ،

ولا تتوقف درجة صعوبة أو سهولة الإستقطاب على مزيج مغريات المنظمة ، بل أيضا على ظروف سوق العمل وما إذا كانت سوق مشترين (أى سوق المنظمات) حيث يزيد المعروض من العناصر المؤهلة عن حاجة المنظمة، أو سوق البائعين (أى المتقدمين لطلب التوظف) حيث يقل المعروض من العناصر المؤهلة عن حاجة المنظمات ، فإذا تميزت سوق العمل بالندرة النسبية للعناصر المؤهلة المناسبة يحسن أن تدرس المنظمة حاجات وتطلعات المتقدمين المرتقبين ثم تحدد ما تستطيع أن تعدهم به ، وكلما نجحت المنظمة فى التقديم الصادق للمغريات التى تجذبهم كلما سهلت عملية الإستقطاب، والعكس صحيح ،

ويفترض أن تهيء المنظمة – من خلال إعلاناتها و/أو كتيباتها، ومن خلال المقابلات الشخصية مع المتقدمين – أن تهيء صورة جيدة لنفسها بإبراز المغريات الممكن تقديمها لتزيد من قدرتها على جذب أكثر وأفضل ما يمكن من المتقدمين. كما تقوم بعض المنظمات سعيا لتعظيم قدرتها على الإستقطاب بإتاحة فرص عمل للطلبة فى الإجازات أو لبعض الوقت، أو للتدريب العملى، بحيث يمكن تعريفهم – عن قرب – بالمنظمة ومزاياها.

مصادر إمداد المنظمة بالمتقدمين

تنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية من داخل المنظمة وأخرى خارجية من سوق العمل.

أما **المصادر الداخلية** فتتمثل فى العاملين والعاملات بالمنظمة والذين يمكن الإعتماد على بعضهم فى شغل الوظائف سواء على نفس المستوى أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية. فقد تتمثل فلسفة المنظمة فى إعطاء الأولوية لموظفيها وموظفاتها فى شغل بعض أو كل المراكز القيادية التى تخلو بها. ويسهل إستخدام هذا المصدر كلما توفر للمنظمة تخطيط فاعل للموارد البشرية وبنك معلومات بما يتيح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها. وفى هذه الحالة تصمم وتنشر إعلانات داخلية توجه للعاملين والعاملات، توضح طبيعة ومستوى الوظائف الشاغرة والشروط الخاصة بالتقدم لشغلها. أو قد يكون لدى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة قوائم إنتظار بأسماء العاملين الذين سبق تقدمهم لشغل هذه الوظائف ولم يكونوا مستوفين للشروط فى ذلك الوقت، أو كانوا مستوفين لها لكن لم يلحقهم التعيين لتأخر ترتيبهم. وتتميز سياسة الإعتماد على العاملين والعاملات بالمنظمة فى شغل الوظائف الخالية بالإفادة من خبراتهم العملية ذات الصلة الوثيقة بطبيعة النشاط، وإلمامهم بالظروف الخاصة

بالمنظمة، ومعايشتهم لسياستها وإدراكهم لأهدافها. وهى أمور قد لا تتوافر بشكل كاف فى بعض من يُستقطبون من خارج المنظمة.

وأما المصادر الخارجية فتتعدد لتشمل (١) المنظمات التعليمية مثل المدارس والمعاهد والكليات الجامعية ومراكز التدريب المهنى. حيث يمكن أن تطلب المنظمة إليها ترشيح أوائل الخريجين أو أن تنشر بها إعلانات تحث الخريجين على التقدم لشغل الوظائف، و(٢) الإدارة العامة للقوى العاملة و/أو مكاتب العمل، و(٣) أقارب العاملين بالمنظمة الذين يرشحون من قبلهم (إذا كانت سياسة الإختيار بالمنظمة تسمح بتعيينهم)، و(٤) الأكفاء من العاملين أو العاملات بالمنظمات الأخرى، إما من خلال الإنتداب أو الإستعارة أو التقاعد، و(٥) الرجوع لطلبات التوظف السابق تقديمها ولم يعين أصحابها، و(٦) الإعلان بوسائل الإعلام طلب متقدمين.

ومن ناحية أخرى، تتجه بعض المنظمات للإعتماد على المكاتب الإستشارية (فى الإدارة) لتتولى – كوكالات للتوظيف – عملية إستقطاب وإختيار العناصر اللازمة لشغل وظائفها.

وقد تكتفى المنظمة بأحد أو بعض المصادر السابقة أو تعتمد عليها كلها. والأمر يتوقف على طبيعة الوظيفة المراد شغلها، وطبيعة نشاط المنظمة، ودرجة الصعوبة فى إجتذاب المتقدمين، ومدى نجاحها أو فشلها – قبلا – فى إستخدام مصادر معينة للإستقطاب. إلا أنه مع الإعتماد على المصادر الخارجية فى إستقطاب العمالة، يتطلب الأمر البدء بتحليل سوق العمل لتحديد أى المصادر (منظمات الأعمال/ المدارس/ المعاهد/ الكليات..) تتوفر بها المهارات المطلوبة، وأى هذه الجهات يجب الإتصال به أو زيارته، ولتقرير أنسب صيغة للإعلان وأنسب وسيلة لنشره.

جدول رقم (٤/٢)

مصادر رئيسة للمتقدمين المرتقبين

المصدر	المزايا	العيوب
المصادر الداخلية	(١) تكلفة أقل (٢) تحسين معنويات العاملين (٣) يكون المتقدمون أكثر تآلفا وإنسجاما مع أهداف وسياسات المنظمة.	محدودية المعروض من الموارد.
الإعلان بوسائل الإعلام.	(١) توزيع واسع جغرافيا (٢) يمكن توجيه الإعلان لمجموعات محددة مناسبة دون غيرها.	قد تأتى بكثير من المتقدمين غير المناسبين.
توصيات العاملين بالمنظمة	(١) يكون للمتقدمين معلومات عن المنظمة قدمت من العاملين الحاليين (٢) ويمكن أن تأتى بمرشحين مناسبين لأن التوصية الطيبة ينعكس أثرها على الموظف الذى رشح وأوصى.	قد لا تزيد من التنوع المرغوب فى خصائص العاملين.
وكالات التوظيف الحكومية (إدارة القوى العاملة).	تكلفة محدودة أو رمزية.	قد لا يكون المتقدمين ماهرين أو مدربين بالقدر الكافى.
وكالات التوظيف الخاصة.	لها إتصالات واسعة وقدرات عالية على التقييم والإختيار (٢) تقدم ضمانات لجودة الإستقطاب والإختيار.	تكلفتها عالية.

الإعلان عن الوظائف الشاغرة

فى الواقع العملى تتجه منظمات كثيرة للإعلان عن طلب شغل الوظائف كأحد أهم المصادر الخارجية لإستقطاب المتقدمين. ومن الطبيعى أن يعمل مدير الموارد البشرية الفاعل على شغل الوظيفة أو الوظائف الخالية بأسرع ما يمكن حتى يستمر إنسياب الإنتاج أو العمليات دون إرهاق باقى العاملين و/أو العاملات. ويسهم التصميم الفعال للإعلان – فى هذا الصدد – فى تحقيق هذا الهدف ممثلا فى تقصير الفترة الكلية لعملية الإختيار بقدر الإمكان.

ومن الضرورى أن يصمم الإعلان عن شغل كل وظيفة من واقع قائمة الوصف الخاصة بها، حتى يقدم الإعلان فكرة واضحة عن طبيعة الوظيفة ومتطلبات شغلها ويقلل من فرص تقدم غير المستوفين للمواصفات. ويجب أن

يضم الإعلان أيضا الحوافز والمغريات التى يمكن تقديمها لمن يشغل الوظيفة بحيث تشجع المستوفين للمواصفات على التقدم.

وفيما يلى بعض أمثلة لإعلانات صممتها بعض المنظمات. وستلاحظ إختلافا فى التصميم وفقا لطبيعة الوظائف المعلن عنها وفلسفة تصميم الاعلان.

طلب موظفى تسويق

يعتبر عملينا من أكبر الشركات العالمية المتخصصة فى تجارة الحبوب ويرغب فى تعيين عدد من موظفى التسويق والمبيعات فى مكاتبه بالقاهرة وفقا للشروط التالية:

الاختصاصات الوظيفية:

تشتمل اختصاصات الوظيفة على تسويق السلع التى تتعامل فيها الشركة بالإضافة إلى دراسة وتحليل السوق المحلى ومصادر المعلومات.

الشروط العامة

- أن يكون :
  مصرى الجنسية وحاصل على مؤهل جامعى كحد أدنى (خريجى كلية التجارة أو مهندس زراعى).
- يجيد اللغة الانجليزية اجادة تامة بالاضافة إلى اللغات الأخرى.
- يتراوح السن من ٢٥ إلى ٣٥ سنة.
- أن يمتلك سيارة خاصة به.
- تتوافر لديه الخبرة الفنية والعملية فى تجارة وتسويق الحبوب بصفة أساسية أو مستلزمات صناعة الدواجن وعلف الحيوان أو المواد البيطرية.

المكافآت والرواتب :

تتحدد وفقا لمؤهلات وخبرات المتقدم بحيث تشتمل على مرتب مغر ومكافآت سنوية.

على من يرغب فى شغل هذه الوظيفة التقدم بصور المستندات المؤيدة خلال عشرة أيام من تاريخ الإعلان إلى :

مدير / الموارد البشرية

ويصا وزروق وخالد وشركاهم

عضو فى إرنست ويونج العالمية

محاسبون قانونيون

ص. ب : ١١٠ / ١٢٦٥٥ المهندسين
١ شارع وادى النيل – المهندسين
الجيزة

الطيران العمانى OMAN AIR

يعلن عن رغبته فى تعيين

مضيفات جويات

من ذوات الخبرة فى أسرع وقت ممكن، وذلك طبقا للشروط التالية :

- **يتراوح العمر بين ٢٢ – ٣٠ سنة.**
- **غير متزوجة.**
- **لا يقل الطول عن ١٥٥ سم ولا يزيد عن ١٨٠ سم، ويكون الطول متناسبا مع الوزن.**
- **القدرة على السباحة لمسافة ١٥ مترا على الأقل بدون استخدام مواد مساعدة.**
- **أن تكون ذات شخصية ودودة وترغب فى العمل ضمن طاقم يتكون من موظفين ينتمون إلى جنسيات مختلفة.**
- **خبرة فى مجال العمل لا تقل عن سنة.**
- **إجادة اللغة الإنجليزية، والإلمام بلغات أخرى يعد ميزة تفضيلية.**

تعرض الشركة

- **رواتب جيدة خالية الضريبة**
- **سكن مجانى مؤثث**
- **وسيلة نقل مجانية**
- **بالإضافة إلى المميزات الأخرى المخصصة لهذه الوظائف.**

يمكن للراغبات إرسال بيانات السيرة الذاتية قبل يوم ٢ مارس بالإضافة إلى صورة شخصية كاملة وصورة بحجم صورة جواز السفر موضحة العنوان ورقم التليفون وكذلك رقم الفاكس أو التلكس إن وجد.

ترسل الطلبات على العنوان التالى :
خطوط الطيران العمانى
٤٤ ش محمد مظهر – الزمالك – القاهرة

وهذا مثال لإعلان طلب توظف صممته إدارة النقل العام بالأوتوبيس فى لندن وعلقته بحافلاتها فى مواضع ظاهرة ٠

هل تتطلع لمستقبل آمـن

بسبب التوسع نحتاج لعدد من العاملين والعاملات كسائقى "أوتوبيس" فى مناطق كذا وكذا ٠ ستتاح فرص تدريبية متنوعة لمن يقع عليهم الاختيار لمساعدتهم على بلوغ مستوى عال من القيادة ٠ نحن نعد بمستوى جذاب للأجور وأمن وظيفى ومعاش للتقاعد وإجازات مدفوعة الأجر وزى كامل مع فرص للتقدم فى شركة متقدمة ٠

إن كنت تريد التقدم، فضلا إتصل بنا فى رقم ٠٠٠٠٠ للحصول على تفصيلات أكثر ٠

وتتعمد بعض المنظمات عدم ذكر إسمها فى الإعلان وتحديد رقم لصندوق البريد أو رقما للفاكس أو البريد الإلكترونى لترسل عليه الطلبات ٠ وقد تستهدف من ذلك تجنب الرد على طلبات التوظف التى ترفض لعدم إستيفائها للشروط، أو تجنب تدفق المتقدمين شخصيا على مقر المنظمة لاسيما إذا كان محدود المساحة، أو تجنب محاولات الوساطة ٠ إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدى لإحجام بعض الأفراد الأكفاء عن التقدم ٠ وعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة شملت ٢٦٣ من طالبى التوظف أن ثلاثة فقط من كل أربعة متقدمين كانوا أكثر ميلا للإستجابة لإعلان طلب موظفين إذا كانت المنظمة الطالبة محددة الإسم ٠

ويرغب معظم المتقدمين للتوظف – إن لم يكن كلهم – فى معرفة إسم المنظمة التى يتقدمون إليها وطبيعة الوظيفة، وموقعها، والأجر والمميزات الأخرى ليتحروا مدى مناسبة المنظمة فى ضوء عوامل التفضيل والجذب

سالفة الذكر . لذلك فإن الإعلان الواضح المكتمل يزيد من فـــرص وســرعة الإستجابة، ويحد من عدد المتقدمين غير المناسبين، وبالتالى يقصر جهد ووقت عملية الإختيار .

ويجب مراعاة التوقيت المناسب للإعلان فى ضوء أهمية تقصـــير فــترة عملية الإختيار . فإذا خططت المنظمة للإعلان فى عــدة صحــف ومجــلات فيجب التأكد من أن الإعلان سيظهر فى كل أنحاء المنطقة الجغرافية المعلـــن إليها، وفى نفس اليوم أو الأسبوع المستهدف على أكثر تقدير . كما يحســن أن تصل الردود فى مدى أسبوعين . وبذلك يمكن – فى خلال هذه الفـــترة – أو أسبوع ثالث – الإنتهاء من فحص كافة الطلبات المقدمة .

طلب الموظف أو الموظفين

فى ضوء إحتياجات الأقسام أو الإدارات للعـــاملين، يفـترض أن يقـوم الرئيس الطالب مثل رئيس القسم أو مدير الإدارة بإستيفاء نموذج نمطى "طلـب موظف/موظفين" . يحدد فيه خصائص الوظيفة المطلوب شغلها وعدد العـاملين أو العاملات المطلوبين والتاريخ المطلوب تعيينهم فيه . ويرسل هذا النمـــوذج ليعتمـــد مـــن الرئيس المباشر (*) الذى يرسله بدوره لإدارة الموارد البشرية .

ويعتمد الرئيس المختص هذا الطلب فى ضوء تقييمـــه لدرجـــة الحاجـــة للتعيين ومدى سمـــاح موازنة الوظائف بـــذلك وأثـــــر ذلـــك علــــى تكلفـــة الأجور . وتقوم إدارة الموارد البشرية – بدراسة الطلب وتحديد مـــا إذا كـــان

(*) قد يكون هذا الرئيس بدرجة مدير عام أو رئيس قطاع أو نائب رئيس مجلس الإدارة وذلك فى ضوء الهيكل التنظيمى، وإطار توزيع السلطة الوظيفية .

يمكن تدبير العمالة المطلوبة من داخل المنظمة أو المصادر الخارجية، ويمكن توضيح مثال لنموذج طلب موظف كما يلى :

شركة : ....
قسم/إدارة : ....
التاريخ : ....

طلب موظف/موظفين بالمستوى الـــ : ....

إلى : الإدارة العامة للموارد البشرية

خصائص الوظيفة الشاغرة :

المسمى : .... الفئة : .... المجموعة النوعية: ......

وضع الوظيفة : حديثة ☐ قائمة، والتعيين: تعزيزا للعمالة/ بدل موظف متقاعد/ نقل/ أعير/ ندب/ فى أجازة خاصة،

وصف عام للوظيفة :

....
....
....

متطلبات شغل الوظيفة :

المؤهـــــلات : ....
المعارف والمهارات : ....
الخبرة العملية : ....
التدريب السابق : ....
التاريخ المطلوب شغل الوظيفة فيه : / / ٢٠٠٠
توقيع الرئيس الطالب : .... توقيع الرئيس الأعلى ....

تم تعيين :
السيد / بتاريخ / / ٢٠٠٠
توقيع الرئيس الطالب

نموذج (٤/١)
طلـــب موظـــف

الإختيــــــار

يتمثل الإختيار الفعال فى إنتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظـــائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، بإستخدام أدوات الإختيار المتكاملة، وأنســـب

المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها• ولما كان توفر هذه المتطلبات فى المتقدم رهنا بما سيحدث فى المستقبل، فإن هدف عملية الإختيار – بالتحديد – هو تعظيم إحتمالات إختيار (والتعاقد مع) المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة ممثلة فى المتطلبات المحددة لشغل الوظائف•

أهداف الإختيار

يمكن تحديد أهداف عملية الإختيار فيما يلى :

(أ) تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة•

(ب) تهيئة أساس سليم للتدريب• فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب•

(جـ) تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الإختيار الفاعل تأسيسا على البند (أ) •

(د) تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم فى المسار الوظيفى•

ويجب أن يقوم الإختيار على أساس موضوعى يتمثل فى بطاقات وصف الوظائف التى تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها• وأيا كانت الوظيفة فهى تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية (الحركية)•

والسبيل للإختيار السليم هو إختبار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أدوات الإختيار وهى : طلب التوظف، المقابلة الشخصية، الإختبارات بأنواعها، مثل إختبارات قياس القدرات والمهارات العقلية والجسمانية، والإختبارات النفسية الإجتماعية، وإختبارات الأداء•

أهمية الإختيار

يعتبر العنصر البشرى – فى مختلف مجالات النشاط الإقتصادى – من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى فى هذا العصر الذى شهد نزول الإنسان على سطح القمر وثورة الأداء الآلى والتلقائى. وتتوقف فاعلية الأداء – إلى حد بعيد – على الصفات المميزة للعاملين والعاملات. فالإنتاجية – فى أى منظمة – تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج. ولما كانت كفاءة الإنتاج هى محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة. ولما كان العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج، فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة فى الإنتاج. ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة فى مجالات متعددة لاسيما فى الأنشطة كثيفة العمالة مثل الخدمات الصحية، تمثل نسبة كبيرة من إجمالى تكاليف التشغيل، وتصل فى بعض المنظمات – على سبيل المثال – إلى ٨٥%. وهذا يعنى ببساطة أن أخطاء الاختيار يمكن أن ترتب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهود التدريب، أو فاقد ساعات العمل بسبب المرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية أو الشكلية أو كل هذه الأسباب مجتمعة.

ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الإختيار هى التى تدعو للتركيز على أهمية إشتمال الإختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظيفة المرتقبة، وأن تبنى الفحوص الطبية على أساس إحتياجات هذه الوظيفة. وأنه إذا كانت الفحوص السيكولوجية ضمن أسلوب الإختيار فيجب أن تكون فاعلة بحيث تتصل نتائجها بمطالب الوظيفة المرتقبة.

أدوات (وسائل) الإختيار

يمكن أن تكون عملية الإختيار فاعلة فى التنبوء بمن ينتظر نجاحهم فى العمل، إذا توفرت لها مجموعة من الأدوات أو الوسائل المتكاملة، وهى :

نموذج طلب التوظف، والمقابلة الشخصية التى تشمل بدورها المقابلة الأولى ومقابلة التقييم. هناك أيضا الإختبارات والإستفسار من المعرفين والكشف الطبى. ويمكن مناقشة كل من هذه الأدوات، وإسهامها فى عملية الإختيار كما يلى:

طلب التوظف

هو نموذج يملأه المتقدم يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة. ويتمثل الهدف من إستخدامه فى توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم فى صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الإجتماعية (الحالة الزواجية وعدد الأولاد). ويسهم ذلك فى التنبوء بالإحتمالات المتوقعة لنجاحه فى الوظيفة المراد شغلها. فمثلا نوعية ومستوى المؤهل والخبرة تهيء مؤشرات جزئية على مدى التكيف المتوقع للمتقدم مع الوظيفة. ومن خلال الجزء الخاص بالماضى الوظيفى للمتقدم ومدى تقلبه فى أعمال و/أو منظمات مختلفة على مدى زمنى معين، يمكن التنبوء لدرجة معينة بمدى إنتظامه ومعدل الدوران المرتقب. وباعتبار أن المتقدم يملأ هذا النموذج فيمكن أن يعكس ذلك مدى قدرته على كتابة وتنسيق أفكاره ومعلوماته. ليس دلك فقط، بل أن بعض مكاتب التوظيف فى الخارج تستعين بخبراء دراسة الخطوط لدراسة خطوط المتقدمين للوظيفة لمعرفة الكثير عن خصائص شخصياتهم وبعض قدراتهم العقلية ومدى صلاحية المتقدم للوظيفة.

وهناك إستخدامات أخرى لطلب التوظف. فيمكن إستخدامه فى مرحلة المقابلة الشخصية إذا إحتاج المقابل أو لجنة المقابلة لإستيضاح أية نقاط لازمة أو مكملة. كما يمكن إستخدامه كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدعو الحاجة للرجوع للطلبات السابق تقديمها بإعتبارها مصدرا إحتياطيا

للمتقدمين ، كما يمكن إستخدامه فى متابعة وتقييم عملية الإختيار ، وأخيرا فإذا كان نموذج طلب التوظف مصمما من قبل المنظمة فيمكن أن يهىء للمتقدم انطباعا أوليا عنها ،

صياغة طلب التوظف

طالما أن الهدف من طلب التوظف هو التعرف – مبدئيا – على مدى إستيفاء المتقدم لمتطلبات شغل الوظيفة، فإنه فى حالة إختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها، يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظف لكل نوع من أنواع الوظائف ، وبذلك توضع الأسئلة الخاصة بكل طلب (وظيفة) على حدة، وعلى أساس بطاقة الوصف الخاصة بها، كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التى ستوجه للمتقدم خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوب معرفتها ،

ومن ناحية أخرى يمكن أن تستخدم المنظمة – بالنسبة لوظيفة معينة – صيغة مختصرة لطلب التوظف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات و/أو فى حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة، وأن تستخدم صيغة أطول عندما تكون فعلا بصدد إختيار المتقدم ، ومن الطبيعى أن تختلف صيغ طلب التوظف – فى مكوناتها وتفصيلاتها – من منظمة لأخرى، بحسب فلسفة وأسلوب كل منظمة بالنسبة لعملية الإختيار، وما تتوخى جمعه من بيانات عن المتقدمين ،

ومن المفروض أن يتعدى نموذج طلب التوظف مجرد كونه سجلا يوضح بيانات عن مؤهلات وخلفية المتقدم، ليمثل إختيارا موضوعيا للشخصية ، وذلك بأن يكشف بعض الجوانب النفسية التى يمكن أن يوضحها المتقدم – بالطلب – عفويا دون أن يدرى ، ويتحقق ذلك بصياغة عناصر طلب التوظف من خلال الإختيار والترتيب الدقيقين للكلمات والجمل، والإسترشاد ببعض الإختبارات النفسية فى صياغة أسئلة تمثل إجاباتها بعض مفاتيح لسمات الشخصية ، ويمكن

تحديد أوزان رقمية لعوامل معينة فى طلب التوظف مثـــل الســن، والحالــة الاجتماعية، وعدد الأولاد وأعمارهم، وبعض السمات النفس إجتماعيـــة بمـــا يهيء أساسا تقديريا يتوافق مع سمات الأداء الفعال الممكن توقعـــه٠ ويحســـن مراجعة هذه الأوزان دوريا لأن قيمتها - كأساس للتقدير - يمكن أن يتنـــاقص تدريجيا بفعل التغيرات فى طبيعة العمل وإجراءاته، وهيكل ومستوى الأجـور، وفى سوق العمل، وفى المتقدمين من حيث النوع والمستوى٠

طلب التوظف وإختيار الموظفات

يفيد الإهتمام بعوامل مثل السن والحالة الاجتماعية (الحالة الزواجية وعدد الأولاد وأعمارهم) فى صياغة طلب التوظف، يفيد بشكل خاص عند إختيـــار الموظفـــات للـــتعيين٠ حيـــث يتيـــح مؤشـــرات هامـــة لمعـــدلات الغيـــاب والإجـــازات المتـــوقعة٠ وقد أوضحت دراسة سابقة للكاتب فى مجال العمالـة النسائية (*) أن الموظفات الآنسات أقل غيابا من المتزوجات ذوات المســئوليات الأسرية٠ كما أن المتزوجات يختلفن فيما بينهن من حيث معـــدلات الغيـــاب بحسب فئات السن وبحســـب عـــدد أولادهـــن وأعمـــارهم٠ فالموظفـــات المتزوجات فى فئة السن ٢٠ - ٣٠ يمكن أن تزيد لديهن نسبة الأطفال (مـــن الطفولة المبكرة حتى سن السادسة) مما يسهم فـــى زيـــادة معـــدل غيابـــهن٠ وأوضحت نفس الدراسة أن الموظفات أكثر غيابا واستهلاكا للإجـــازات مـــن الموظفين٠ حيث إحتلت المتزوجات المرتبة الأولى، تليـــهن الآنســـات، ثـــم الموظفين، وذلك فى مختلف الوظائف التى شملتها الدراسة٠

(*) أحمد سيد مصطفى، العوامل المؤثرة على إنتاجية المرأة العاملة - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصـــر، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٧٣

ويجب ألا يضم طلب التوظف أسئلة عريضة تؤدى لإجابات هلامية أو غير مفيدة، مثل : "ماهى طموحاتك؟" أو "ماذا تود أن تكون بعد عشر سنوات؟"، ولا أن يضم عبارات تهديد مثل : "أى بيانات غير صحيحة فى هذا الطلب ستؤدى لمساءلتك" ٠ فمثل هذه العبارة لا تعد فقط غير لطيفة بل تصبغ طلب التوظف بلون الوثيقة القانونية وتمثل بداية غير سارة أو مشجعة لعملية الإختيار والتى لا تعدو فقط إختيارا تمارسه المنظمة، بل يمارسه المتقدم أيضا بأن يختار العمل بهذه المنظمة أو بغيرها ٠

عناصر طلب التوظف

فيما يلى مثال لما يمكن أن تكون عليه إحدى الصيغ العامة لطلب التوظف:

شركة شريف
إدارة الموارد البشرية

طلب توظف بوظيفة ....

الإســم (ثلاثيا) : .... النوع (ذكر/أنثى)
تاريخ الميلاد : .... الجنسية: ....
الحالة الإجتماعية أعزب – متزوج – مطلق – أرمل : ....
عدد الأولاد : الترتيب السـن
الأول : ....
الثانى : ....
الثالث : ....
الرابع: ....
الموقف التجنيدى (أدى الخدمة / مؤجل تجنيده / معــــاف مؤقــت / معــافى نــهائى)
.... ☐ ☐
- العنوان الحالى : .... رقم التليفون : ....
....
هل لديك أقارب بالشركة ؟ نعم : الإسم .... لا
الوظيفة : ....
- هل تعرضت لأمراض أو أجريت عمليات جراحية من قبل ؟ فى حالة الإيجـــــاب ، ماهى :

المرض / العملية التاريـــخ
١ – ....
٢ – ....
٣ – ....

المؤهلات الدراسية :

المؤهل المدرسة/المعهد/الكلية تاريخ التخرج

....

....

الخبرة العملية السابقة :

م	إسم وعنوان مكان العمل	الوظيفة	تاريخ شغلها		سبب ترك العمل
			من	الى	
١					
٢					
٣					
٤					

الدورات التدريبية السابقة :

إسم الدورة جهة التدريب موضوع التدريب مدة التدريب وتاريخه

....

....

....

مدى إجادة لغات أجنبية :

اللغة	قــراءة			حديثــا			كتابــة		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط
....									
....									
....									

- حدد أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للإستفسار عنك :

الاســم	الوظيفــة	العنــوان	التليفون
١ -			
٢ -			
٣ -			

أكتب فيما لا يزيد عن عشرة أسطر - بظهر الصفحة - ما تراه مؤهــلا لــك لشــغل الوظيفة المطلوبة من حيث المعارف والمهارات والإهتمامات والهوايات.

رأى المقابل أو لجنة المقابلة :

☐ مقبــول ☐ مرفــوض

الوظيفة التى يعين بها : .... السبب أو الأسباب ....

الفئـــة : ....

الراتب: ....

تصنيف ومعالجة الطلبات المقدمة

تسفر جهود المنظمة لإستقطاب المتقدمين مـــن المصـــادر المختلفـــة أو بعضها، عن ورود طلبات للتوظف، ويتطلب الأمر معالجة هذه الطلبات كمـــا يلى:

١ - **تسجيل الطلبات** فى قائمة نمطية يمكن أن تصمم كما يلى :

جدول (٣/٤)

تسجيل طلبات التوظف

تاريخ تقديم الكلب	الإسم	الوظيفة المطلوبة	نتائج الإختبارات			القـــرار	
			أ	ب	جـ	يعين إعتبارا من :	يرفض بسبب :

٢ – **تصنيف المتقدمين** بحسب طلباتهم – فى ضوء المعـــايير الحاكمـــة ممثلة فى مواصفات الوظيفة ومتطلبات شغلها – فى ثلاث فئات، هى :

أ – **مناسبون تماما** : وهم الذين تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مـــع طبيعة ومتطلبات الوظيفة ،

ب – **يحتمل أن يكونوا مناسبين** : أو يمكن تأهيلهم ، وهـــم الذيـــن لا يعدون مثاليين بالنسبة لطبيعة ومتطلبات الوظيفة ، لكـــن لديـــهم مؤهلات أو قدرات أخرى قد تمكنهم من النجـــاح فـــى العمـــل ، ويحسن أن ترسل للمتقدمين من هذه الفئة خطابات شـــكر علـــى تقدمهم مع توضيح أنه بسبب كثرة عدد الطلبات المقدمة قد تتـــأخر معالجتها ، سيفيد ذلك فى إعلامـــهم بتلقـــى طلباتـــهم وباهتمـــام المنظمة ، وعلى ذلك فإذا تخلف أحد أفراد الفئة الأولى (المناسبون تماما) عن باقى مراحل الإختيار أو عن تســـلم وظيفتـــه، يمكـــن إحلاله من هذه الفئة ،

جـــ–**مرفوضون** : وهم الذين يتضح – إبتداء – عدم توافر متطلبـــات شغل الوظيفة لديهم ، ومع ذلك يحسن الرد عليهم بخطاب نمطـــى مختصر يوضح سبب الرفض مع وعد بحفظ الطلب لحين خلـــو وظيفة أخرى مناسبة ،

ومع ذلك سيكون هناك بعض الطلبات التى يصعب تصنيفها ضمن الفئات السابقة ، مثال ذلك الطلب الذى لا يحوى بيانات كافية، ويتيـــح – فـــى نفـــس الوقت – مؤشرات على صلاحية المتقدم ، هنا يمكن الإتصال بالمتقدم بســـرعة ويطلب إليه إكمال البيانات الناقصة ، كذلك الطلب الذى يصل متـــأخرا عـــن الموعد المحدد، مثل هذا الطلب يعالج حسب الموقف وقت وروده ، فإذا توفرت

فى هذا الوقت مجموعة طيبة من المتقدمين "المناسبين تماما" – على الأقل على الورق – يمكن الرد على مقدم الطلب بأن عملية الإختيار فى مراحلها الأخيرة، كما ستكون فعلا فى هذا الوقت. أما إن بدا أن له مؤهلات مميزة وقد يكون هو الشخص المطلوب، فيمكن إدخاله بسرعة فى عملية الإختيار. صحيح أن المفروض تقصير فترة شغل الوظيفة بقدر الإمكان. لكن يمكن التأخر أسبوعا أو أكثر قليلا إذا تهيأت فرصة جيدة للحصول على متقدم أفضل.

٣ – **إعداد قائمة بالمتقدمين الذين يتضح إمكانية الإستمرار فى إجراءات إختيارهم.** وقد تقتصر القائمة على المتقدمين "المناسبين تماما" إذا كان عددهم كافيا، أو قد تضم بعض أو كل "المحتمل أن يكونوا مناسبين" فى حالة قصور عدد المتقدمين عن تأمين العدد المطلوب.

٤ – **دعوة المتقدمين الذين تضمهم القائمة للمقابلة الشخصية،** ويمكن الإتصال بهم هاتفيا أو كتابيا من خلال رسالة نمطية، حيث يتحدد موعد ومكان المقابلة ويحسن ألا يتأخر موعد المقابلة عن أسبوعين من تاريخ الإتصال بهم.

٥ – **مراجعة الطلبات الباقية** من الفئتين الأخريتين ب و جـ وتحديد أيهما يمكن إعتباره إحتياطيا. ويرسل لمقدميها ما يفيد وضعهم تحت الطلب كإحتياطى، ويخطر الآخرون بالرفض وسببه.

المقابلة الشخصية

تعد المقابلة الشخصية أهم الوسائل المستخدمة فى تقييم وإختيار طالبى التوظف. حيث تتيح الوقوف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصى، ولا يمكن إكتشافها بوسائل الإختيار الأخرى.

وتستهدف المقابلة الشخصية تهيئة معلومات تفيد فى قياس (١) **السمات الشخصية** للمتقدم مثل الإعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكياسة والمظهر الشخصى والإتجاهات والأهداف والتطلعات والميول، و(٢) **الخبرة العملية** السابقة من حيث الإختصاصات والمسئوليات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحى الفشل وأسبابه، و(٣) **الخلفية التعليمية** من حيث المؤهلات والتقديرات والتخصص العلمى وسبب تفضيله. تستهدف المقابلة تحرى مدى توافق هذه السمات والخبرات والخلفية مع متطلبات الوظيفة بما يفيد فى التنبؤ بإحتمالات نجاح المتقدم فى الوظيفة المطلوب شغلها. صحيح أن بعض هذه الخصائص تتاح من خلال طلب التوظف. لكن يجب تعزيزها – تحديدا وتفصيلا – بالمقابلة والملاحظة الشخصية. ومن ناحية أخرى يمكن تعريف المتقدم خلال المقابلة بالمنظمة وبالوظيفة وأجرها، أو بالوظائف الأخرى التى يمكن أن تتناسب أكثر مع سماته وخبراته ومؤهلاته.

لقد تعرض أسلوب المقابلة الشخصية لنقد عريض خلال السنوات الأخيرة. حيث تركز النقد على إفتقار المقابلة الشخصية للموضوعية الكاملة. وأوضحت دراسات متعددة فى أدب إدارة الموارد البشرية إختلافا كبيرا فى تقييم المقابلين للمتقدمين. إلا أنه فى معظم حالات الإختيار لا يوجد بديل عملى للمقابلة كوسيلة لتبادل المعلومات بين المنظمة والمتقدم بما يتيح لكل منهما إتخاذ قرار بقبول العرض أو رفضه.

المقابلة الأولية

يمكن إجراء مقابلة أولية للمتقدمين بهدف إستبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الإختيار التالية بشأنهم. وهذه المقابلة هى نموذج مبسط أو مختصر للمقابلة الشخصية أو مقابلة التقييم.

وتركز المقابلة الأولية على الحقائق الخاصة بالمتقدم مثل السن والحالة الإجتماعية والمؤهلات الدراسية والخبرة السابقة والمظهر الشخصى، والسمات السلوكية الظاهرة. وتحجز باقى النقاط الأخرى مثل المواقف والدوافع والإتجاهات لمقابلة التقييم التالية. ويفتح المقابل المناقشة بسؤال عن خلفية المتقدم أو عن عناصر طلبه للتوظف مثل إهتماماته الشخصية، بما يجعل المتقدم متآلفا ومستعدا للمناقشة. وتستغرق المقابلة الأولية زمنا قصيرا بين عشر وعشرين دقيقة.

وإذا إتضح – فى بداية المقابلة – عدم مناسبة المتقدم، يجب إعلامه فى هذا الحين بأنه قد تم إختيار العدد المطلوب وسيجرى الإتصال به فور توفر فرصة مناسبة. أما إذا إتضح أنه مناسب ويمكن المضى فى إجراءات إختياره، يقوم المقابل بإثبات ذلك فى نموذج المقابلة ويحدد له موعد المقابلة التالية.

مقابلة التقييم

هى مقابلة أطول وأكثر عمقا من المقابلة الأولية. ويمكن تقسيم المقابلة الشخصية لتقييم المتقدمين بحسب كل من الأسلوب، وعدد المقابلين، كمايلى:

أنواع المقابلات من حيث الأسلوب

١ – **المقابلة الموجهة** (*) : حيث يستخدم المقابل قائمة بالبنود أو المجالات التى سيناقشها مع المتقدم دون أن للأسئلة. أو قد تضم القائمة أسئلة محددة وأمام كل سؤال حيز لوضع إجابة المتقدم، إما فى الحال أو من الذاكرة فور إنتهاء المقابلة.

ويفترض فى هذا النمط من المقابلة – فى حالة عدم تحديد الأسئلة مسبقا للمقابل – أن يكون المقابل خبيرا ومتمكنا فى أسلوبه لصياغة وتوجيه الأسئلة

(*) Directive or Patterned, or Structured.

المناسبة لتقدير الخصائص الشخصية للمتقدم، بما فى ذلك الأسئلة التى تتطلبها الظروف الخاصة للمتقدم والإجابات التى يقدمها. وأيضا لاكتشاف حيل بعض المتقدمين لتحويل المناقشة فى الإتجاه الذى يريدونه دون مجال الإختبار الحقيقى. ويعيب هذا الأسلوب – أساسا – إحتمال إغفال توجيه بعض الأسئلة.

٢ – **المقابلة النمطية** (*): حيث تحدد للمقابل – قبل المقابلة – قائمة بالأسئلة التى يوجهها لكل متقدم، بأسلوب نمطى موحد. وتخصص بالقائمة أحيزة أو خانات ليسجل فيها المقابل إجابات المتقدم. وهنا لا يتطلب الأمر درجة عالية من المهارة لدى المقابل كما هو الحال فى أسلوب المقابلة الموجهة، بل يكفى تدريبه على إستخدام قائمة الأسئلة. ويتميز هذا النمط من المقابلات بتقليل إحتمال إغفال المقابل لبعض الأسئلة. كما أن توحيد الأسئلة وترتيب توجيهها يتيح معيارا موحدا للحكم على المتقدمين. لكن يحسن وضع عدة مجموعات من الأسئلة النمطية وتغيير مجموعة الأسئلة كلما دخلت مجموعة أخرى تالية من المتقدمين حتى لا تنتقل الأسئلة من الخارجين من المقابلة للداخلين إليها.

٣ – **المقابلة غير الموجهة (الحرة)** : حيث يوجه المقابل للمتقدم سؤالا مفتوحا أو يطلب إليه التحدث فى موضوع يتصل بالوظيفة المطلوب شغلها مستهدفا قياس المشاعر التى يعبر عنها من خلال تتبع حديثه وتعبيراته. ولا يتقيد المقابل بإطار محدد أو مخطط للأسئلة. وبرغم إمكان التعرف على بعض السمات الشخصية من خلال هذه المقابلة، إلا أنه لا توجد أسس موضوعية لقياس وتقدير عناصر التأهيل الخاصة بالمتقدم، فضلا عن إحتمال خروج المناقشة عن الإطار المطلوب.

(*) Standardized interview.

ولا يمكن الإعتماد على المقابلة الحرة وحدها كأسلوب للإختيار . قد تستخدم فقط لفترة محدودة ضمن المقابلة الموجهة لتشجيع المتقدم على الحديث و/أو لإكتشاف بعض جوانب شخصيته . ويرى الكاتب أنه من الأنسب إستخدام مزيج من المقابلة الموجهة والحرة والمقابلة النمطية كأسلوب مناسب للكشف عن سمات المتقدم والتنبؤ باحتمالات نجاحه فى الوظيفة .

٤ - **الإختبار الشفهى الجماعى** (*) حيث يقوم مقابل واحد أو أكثر (عادة ٢ أو ٣) بمقابلة عدد من المتقدمين وتقديم مشكلة أو موقف مفترض معين لهم يتضمن سمات مشابهة لتلك التى يمكن أن يصادفوها إذا إلتحقوا بوظائف المنظمة . وقد تكون المشكلة (أو الموقف) مركبة بأن تشمل مسببات داخلية فنية، وخارجية إقتصادية وإجتماعية . ويجرى تقييم المتقدم من حيث عدة عوامل مثل القدرة على التفكير المنطقى، والواقعية فى حل المشكلة أو مواجهة الموقف، والثقة بالنفس عند إبداء الآراء والإستعداد لتقبل . ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أن كيفية تصرف المتقدم أو سلوكه تجاه الموقف أو المشكلة يعد مؤشرا لمستوى النجاح المتوقع فى العمل . وأن التفاعل الذى ينشأ - أساسا - بين المتقدمين كمجموعة يؤدى لإكتشاف من يبرز منهم من حيث الإستعداد للقيادة . وبذلك يفيد هذا النمط من المقابلة - بشكل خاص - عند الإختيار للتعيين بالوظائف الرئاسية .

(*) Group Oral Performance, Situational -Problem type of interview, or Oral board.

أنواع المقابلات من حيث عدد المقابلين

١ – **المقابلة الفردية** : وتتمثل فى مناقشة بين المتقدم ومقابل واحـــد، أو سلسلة من المقابلين كل منهم على حدة يمكن أن يتمثلوا فى الرئيس المباشــــر (رئيس القسم)، ومدير الإدارة، والمدير العام۰

٢ – **هيئة المقابلة** (*): حيث يقوم إثنان أو أكثر من المقابلين بمقابلة متقدم أو مجموعة متقدمين۰ ويتبادل المقابلون توجيه الأسئلة للمتقدم۰ وعـــادة مــا يكون المقابلون من الرؤساء المعنيين بالمنظمة۰ ويتيح هذا الأسلوب إشـــتراك المقابلين فى توجيه الأسئلة وتلقى المعلومات، وفى تقييم المتقدم، مـــع تقليـــل التحيز الذى يمكن وجوده فى المقابلة الفردية۰ فالمقابلون يناقشون إنطباعاتـــهم بشأن إجابات وسلوك المتقدم ويعدلون – فيما بينهم – أى أحكـــام ســـطحية أو تحكمية يكون أحدهم قد كونها۰

ويعيب هذا الأسلوب عشوائية بعض الأسئلة، وإحتمال تسيد أحد المقـــابلين وتسلطه بما يمسخ أحكام المقابلين الآخرين۰ كذلك قد تعجز اللجنة عن تحـــرى الخصائص الحقيقية للمتقدم إذا تصور أنه أمام مجلس مهيب وتردد أو تلعثـــم رغم أنه قد يكون كفئا۰ ويزيد هذا الإحتمال كلما زاد عدد أعضـــاء اللجنـــة، وإرتفعت مراكزهم، وقلت درجة بشاشتهم وتباسطهم خلال المقابلة۰

التخطيط للمقابلة

يحسن عدم تأخير المقابلات مع المتقدمين دون أن يخـــل ذلـــك بســـلامة التخطيط لهـــا۰ والهدف من تجنب تأخير المقابلات هو إتمام إجراءات الإختيار

(*) Pannel or board.

بأقل وقت ممكن كما سلفت الإشارة. ويمكن بدء المقابلات فور إكتمال عـــدد كاف من طلبات المتقدمين المناسبين.

ويتضمن التخطيط للمقابلات الشخصية (١) تحديد أنسب نمط أو أســلوب للمقابلة، (٢) تحديد طبيعة المعلومات المطلوب معرفتها. وهنا تكون بطاقـــة وصف الوظيفة بما تضمه من متطلبات شغلها، مع طلب التوظـــف، محــور التخطيط لطبيعة وإتجاه الأسئلة. وتتعلق المعلومات المطلوبـــة بالمواصفـــات والعوامل الواجب فحصها وتقديرها خلال المقابلة، (٣) الإختيار السليم للمقـابل أو هيئة المقابلين بما يتناسب ونمط المقابلة الذى سيتسخدم، على أن يراعى فى الإختيار نوع ودرجة المهارة اللازمة فى إدارة المقابلة، والمستوى الوظيفـــى، والخلفية العملية المناسبة، ومهارات التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس وفهم سلوكهم. ويمكن – فى هذا الصدد – تنظيم تدريب مسبق لمن يعهد إليه بإدارة مقابلات الإختيار إذا كان يحتاج لذلك فعلا، (٤) التوقيت المناســـب للمقابلـــة بحيث لاتكون – مثلا – بعد إنتهاء ساعات العمل فيكون المقابل (أو المقابلون) على درجة أو أخرى من الإرهاق فتقل البشاشة ويقل تركيز وصفـــاء الذهـــن اللازمين للتقييم الفعال، (٥) تحيديد مدة كافية للمقابلة بما يهىء الحصول علـــى قدر كاف من المعلومات المطلوبة.

أسس إدارة المقابلة

يمكـــن تحديـــد أهم الأسس الواجب مراعاتها فى إدارة مقابلة الإختيـــار، كما يلى :

١ – من حيث سلوك المقابل فى إدارة المقابلة : من المفترض أن يكـــون المقابل بشوشا وطبيعيا بقدر الإمكان، يقظا ومدركا ليس فقط لما يقوله المتقـــدم بل أيضا يختبر مدى عصبيته أو حساسيته دون أن يصاب هو (المقابل) بـــأدنى

قدر من العصبية. فمثلا فى حالة الحكم على المتقدم لوظيفة تحتاج للتحكم التام فى الأعصاب مثل وظائف خدمة العملاء فى بنك أو منظمـــة حكوميـــة، أو المرضى فى مستشفى، قد يتطلب الأمر إثارة المتقدم لمعرفة طبيعة رد فعلـه. ومن ناحية أخرى يجب إزالة ما قد يبدو على المتقدم من خجل أو خـــوف أو تردد أو رهبة –وهى مواقف قد تستولى على بعض المتقدمين – وذلك ببـــدء المقابلة بالتعارف والأحاديث العامة. وبشكل عام يحسن تهيئة الظروف التـــى تجعل المتقدم طبيعيا وعلى راحته.

ومن حيث توجيه الأسئلة يجب مراعاة الصياغة الفعالة للســؤال، حيـث تؤثر صيغة السؤال فى طبيعة إجابة المتقدم. مع إستخدام الأسئلة والطرق غير المباشرة للحصول على المعلومات الحقيقـــة دون الســطحية. ومـــن حيـــث الإنصات يجب الإنصات جيدا – وبتعاطف – للمتقدم، وإتاحة الوقت الكافى لـه ليعبر عن نفسه (طموحاته وسماته وطبيعة تصرفاته فى المواقف المختلفـــة)، وعدم مقاطعته أو السماح بأن تقطع المناقشة بدخول الغير أو بمكالمة تليفونيـــة حتى لا تقطع ما يمكن أن يكون معلومات مفيدة. كما يجب ألا يتسرع المقـــابل فى تكوين إستنتاجات من دلائل ناقصة، وألا يدع المتقدم يمر ســـريعا علـــى حقائق هامة.

٢ – من حيث موضوعات المناقشة : يحســن بـــدء المقابلـــة بالتـــاريخ الشخصى للمتقدم بـــدءا بالتعليم الـــذى تلقاه ثم الإنتقال إلى الخبرة العملية فـــى العمل أو الأعمال السابقة ودوافعه للإلتحاق بكل عمل ثم تركـــه، والمـــهارات المكتسبة منه. وإذا لم يكن المتقدم عاملا أو سبق له العمـــل، يمكـــن مناقشـــة إهتماماته وميوله المهنية. فإذا إتضح بعد هذا القدر من المقابلة أن المتقدم غير مناسب، يجب إعلامه بأنه قد تم إختيار العدد المطلوب وشكره.

أما إذا إتضح أنه مناسب أو يعد بنتيجة طيبة، تستمر المناقشة حيث توجه للمتقدم أسئلة فى مجالات مثل أهدافه فى الحياة عموما وفى مجال العمل وأنواع الوظائف التى يفضلها ويتطلع إليها والأسباب وأسباب إختياره التقدم لهذه المنظمة ومدى معلوماته عنها وسماته الشخصية ونقاط القوة والضعف وتأهيله من حيث التعليم والتخصص والتقديرات وإنجازاته الرئيسية وتفضيلاته بالنسبة لمكان العمل (جغرافيا) • ويجب إتاحة الفرصة له ليوضح أى معلومات أخرى يراها مكملة • ثم يعرفه المقابل بالمنظمة وبالوظيفة وأجرها والمزايا الأخرى – إن وجدت – وظروف العمل • هذا مع إعلامه بموعد المرحلة التالية من مراحل الإختيار •

٣ – **من حيث تقييم المتقدمين** : يجب – إبتداء – تحديد عناصر ومعايير التقييم وأسلوب تسجيلها فى نموذج نمطى موحد • ويمكن أن تتمثل هذه المعايير فى المؤهلات، والتدريب، والخبرة السابقة، والكفاءة الفنية، وخصائص الشخصية وغيرها • ويجب أن تكون عناصر ومعايير التقييم مفهومة تماما من جانب المقابل أو هيئة المقابلين • وتحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة تتناسب مع أهميته • فمثلا يخصص للخبرة السابقة عشرون درجة وللمظهر العام عشر درجات • أو يحدد لكل عنصر رمز يتناسب مع أهميته •

ويوضح النموذج التالى عناصر أو عوامل التقييم :

نموذج رقم (٤/٢)
تقييم متقدم فى مقابلة شخصية

الوظيفة .... إسم المتقدم : ....

عناصر التقييم	الترتيب					ملاحظات
	أ	ب	جـ	د	هـ	
- المؤهلات						(أ) = ممتاز
- التدريب						(ب) = فوق المتوسط
- الخبرة السابقة						(جـ) = متوسط
- الكفاءة الفنية						(د) = تحت المتوسط
- المظهر العام (*)						(هـ) = تحت المتوسط
- خصائص وسمات الشخصية						بكثير
- القدرة على حل المشكلات						

التقدير العام .... القرار أو التوصية ....

أخطاء المقابلة

يمكن أن يقع المقابل أو المقابلون – خلال المقابلة – فى بعض الأخطاء التى تحد من كفاءة التنبوء بصلاحية المتقدم. وأهم هذه الأخطاء هى:

١ – ميل المقابل للتأثر بتصنيفه التحكمى غير الموضوعى للمتقدمين Stereotyping. فإذا كان لديه إنطباع أو إعتقاد بأن الإناث لسن عاملات فاعلات فإنه سينظر لأيا منهن بإعتبارها لا تبشر بخير. وهو كأسير لهذا الإنطباع لا يميل لبذل الجهد اللازم للتمحيص والقياس الموضوعى لسمات المتقدمة.

(*) الخصائص الجسمية والجلسة والوقفة وطريقة الحركة والحديث.

٢ – وقوع المقابل تحت تأثير الهالة Halo effect، فقد ينجـذب المقـابل لمتقدم معين ويميل لتقييمه – فى عناصر كثيرة – بدرجة عالية أو عالية جـداً، لمجرد تميز المتقدم فى أحد الخصائص أو العناصر فقط. ويقيمـه بدرجـات منخفضة فى كل خصائصه لأنه كان ضعيفا فى أحد الخصائص أو العنـاصر فقط. لذلك تتطلب إعتبارات الموضوعية حرص المقـابل علـى تصحيـح مدركاته ومشاعره أو مدركات ومشاعر زميله غير الرشـيدة سـواء كـانت إيجابية أو سلبية.

٣ – توجيه أسئلة إيحائية، فمثلا إذا سئل شخص : "هـل أنـت جـدع؟،" سيقول نعم. وإذا سأل المقابل أحد المتقدمين قائلاً: "إنك لا تفضل وظيفة عامل بيع، أليس كذلك؟". فالسؤال هنا يقترح الإجابة التى يريدها المقـابل، وليـس التى كان يمكن أن يوضحها المتقدم إذا كانت صياغة السؤال غير إيحائية.

٤ – توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس نتائج تحليـل ووصف الوظيفة.

٥ – توجيه أسئلة عامة نمطية بشكل موحد للمتقدميـن لشـغل وظـائف مختلفة، فتفشل (هذه الأسئلة) فى قياس مدى توافر الإشتراطات اللازمة لكـل وظيفة على حدة.

٦ – تشكيل هيئة أو لجنة المقابلة على أساس وحيد هو تناسب درجـات أعضائها مع مستوى مؤهلات المتقدمين. فمثلاً إذا كان المتقدمون من حملـة المؤهلات العليا يقابلهم مقابلون من مستوى رئيس قطاع، وإذا كانوا من حملـة المؤهلات المتوسطة يقابلهم مقابلون على مستوى مدير عام أو مديـر إدارة. وذلك دون تحرى السمات المفروض توفرها فى المقابل مثل القدرة على فـهم

أنماط السلوك الإنسانى والخلفية العملية والفنية المناسبة، والمهارة فى إدارة المقابلة الشخصية.

الإختبارات

تهدف الإختبارات كإحدى وسائل الإختيار لمقابلة خصائص المتقدمين بمتطلبات الوظيفة، والتنبؤ بدرجة توافق مهارات وسلوك المتقدم وباقى خصائصه مع هذه المتطلبات، ومن ثم إنتقاء أنسب المتقدمين الذين يتوقع نجاحهم فى حالة تعيينهم. وهى (الإختبارات) تتيح معلومات هامة للحكم على المتقدم، قد يتعذر إكتشافها بوسائل الإختيار الأخرى. وهى أكثر موضوعية وأقل تحيزاً من بعض هذه الوسائل مثل المقابلة الشخصية وطلب التوظف.

ويمكن تقسيم الإختبارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسة كما يلى:

١ - **إختبارات تحريرية**، ويتضمن الإختبار أسئلة يجيب عليها المتقدم تحريرياً، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها . وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب بأسلوبه الخاص، أو تكون محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين.

٢ - **إختبارات أداء**، وتنقسم إلى **إختبارات الإنجاز الفنى** أو المهنى، لقياس القدرة على أداء أعمال محددة مثل النسخ على الآلة الكاتبة بمعدل محدد للسرعة والدقة. وأيضا **إختبارات القدرات أو المهارات**، لتحديد ومعايرة القدرات والمهارات الشخصية مثل القدرة العضلية أو اللغوية ومثل المهارة اليدوية أو الحركية العامة، ومثل القدرة على الإحتمال وعلى الإحتفاظ بأقصر جهد لفترة زمنية معينة.

٣ – **إختبارات نفسية**، تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردى ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلاً. وبرغم تداخل هذه الإختبارات، إلا أنها تساعد على إستكمال جوانب شخصية الفرد (المتقدم)، وتوضح الفروق الفردية التى يمكن أن يسترشد بها الرؤساء بعد الإختيار والتعيين فى فهم المرءوسين وتوجيههم.

ويمكن التعرض بإيجاز لأهم هذه الإختبارات كما يلى :

أ – **إختبارات الشخصية**، وتسعى لقياس النمط العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل درجة النضج والحساسية والمزاج العام والإستقلالية والإنتماء، والمرونة أو التصلب، والإنبساط أو الإنطواء، والتعاون، والإنضباط. ووصولاً لذلك يمكن أن يطلب إلى المتقدم أن يصف نفسه وطبيعة ودرجة إهتمامه بأنشطة معينة تتصل – أساساً – بطبيعة الوظيفة المراد شغلها . كما يمكن من خلال مدخل آخر قياس ردود فعل المتقدم تجاه موقف أو مثير معين يقدم له. والمشكلة الأساسية فى هذا الصدد، أن الفرد (المتقدم) عندما يطلب إليه أن يصف نفسه سيميل لتصوير نفسه على أحسن ما يمكن مبالغاً فى تصوير سماته، وهو ما يؤدى لخطأ التحيز . ويمكن لتلافى ذلك تصميم الإختبار بحيث لا يعرف الفرد – مقدماً – ما سيكشف عنه الإختبار أو ما سيكشف هو عن نفسه فى كل من بنود الإختبار . أى أنه لن يصف نفسه وإنما سيستجيب بطريقة أو بأخرى كاشفا نمط شخصيته.

ب - **إختبارات القدرة والقابلية للتعلم**، وتسعى لإختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها وتألقها من خلال التعلم، بحيث يمكن التمييز بين من يعدون بنتائج طيبة ومن لا يعدون بذلك بالنسبة لأداء العمل٠

جـ- **إختبارات الإنجاز**، لقياس المعارف والمعلومات المتطلبة لأداء العمل من خلال إجابة المتقدم شفهياً أو تحريرياً على أسئلة متعلقة بالعمل٠ ويحسن - بالنسبة لهذه الإختبارات بالذات - أن تصممها كل منظمة على حدة بما يتناسب وإحتياجاتها الخاصة٠

د - **إختبارات القدرات العقلية والذكاء**، وتهدف لقياس إحدى أو بعض القدرات العقلية مثل القدرات اللفظية أو الحسابية٠ وتتيح بعض هذه الإختبارات مقاييس للذكاء العام٠ وتبدو أهميتها عندما يكون الذكاء عاملاً حاكماً ولا يتيسر قياسه بوسيلة أخرى٠

هـ- **إختبارات الميول والإهتمامات**، وتهدف لقياس درجة ميل الفرد نحو عمل أو سلوك معين، من خلال توجيه أسئلة و/أو طلب إكمال جمل أو صور لكشف مجالات الإهتمام الرئيسة لديه٠

وهناك إختبارات نمطية مقننة لكل من المجالات السابقة، صممت وطبقت على أعداد كبيرة وحللت إحصائيا بحيث تتيح مدى متوسطاً وأنماطاً متوسطة للتقييم٠ مثل إختبارات "بينيت"، و "ستانفورد"، و "مينسوتا" وإختبارات أخرى

تصممها مراكز متخصصة. إلا أن هذا لا يمنع قيام منظمة أو بعض المنظمات بتصميم إختبارات تفصل خصيصا لمعاييرها الخاصة فى الإختيار.

وتقاس فاعلية الإختبار بالمدى الذى يتيحه للتنبؤ بنجاح الفرد فى عمل معين. ولا تنحصر فائدة الإختبارات فى مجرد الإختيار للتعيين فى بداية درجات السلم الوظيفى، بل أيضا فى التنبؤ بالنجاح المتوقع عند الإختيار من بين المرشحين للبرامج التدريبية، وكذا فى تقييم الأفراد المحتمل ترقيتهم أو نقلهم، والتنبؤ بإحتمالات نجاحهم فى المناصب المرشحين لشغلها.

ضوابط إستخدام الإختبارات

تتمثل أهم هذه الضوابط فى التركيز على حسن إختيار من يستخدمون الإختبارات لاسيما الإختبارات النفسية، كأن يكون لهم خلفية طيبة فى علم النفس، لأن تفسير نتائج هذه الإختبارات يتطلب مستوى عال من المهارات المهنية النفسية. ومن المهم أن يستخدم الإختبار – فقط – فى الغرض الذى صمم من أجله. فلا يستخدم إختبار الذكاء مثلا فى قياس القدرة اللفظية فيسفر عن نتائج أو تنبؤات لا يمكن الإعتماد عليها. ومن ناحية أخرى يجب ألا يسرف الرئيس (أو الإدارة) فى الإعتماد على نتائج الإختبار (أو الإختبارات) بأن يدع الإختبار يقود إتخاذ قرار إختيار المتقدم أو رفضه كلية، ولا يَعمل تفكيره وتقييمه الشخصى. فالإختبار هو فقط أحد الوسائل المساعدة على الإختيار أو أحد أسس صنع قراره.

الاستفسار من المعرفين

المعرفون هم أشخاص أو منظمات، يمكن أن تتوفر لديهم معلومات عن المتقدم الذى يكون قد سبق له العمل معهم أو يعرفونه عن قرب. وقد يحددهم

المتقدم – فى طلبه للتوظف – و/أو يختارهم المنظمة. والمعرفون يمكـــن أن يقدموا بيانات شخصية أو موضوعية تفيد فى تأكيد ما أوضح المتقدم فى طلبه، وفى تقييمه. مثل سماته الشخصية، وكفاءاته العملية وخبراته السابقة، وســـبب تركه لعمله أو أعماله السابقة، وآخر أجر تقاضاه، ومدى إنتظامه وإستقامته فى عمله أو أعماله السابقة. وقد تمثل هذه المعلومات إضافة لما أوضحه المتقـــدم فـــى طلبـــه بما يؤدى لإستكمال صورته لدى المنظمة. وبإفتراض صدق هذه المعلومات فإنها تفيد فى التنبؤ باحتمالات نجاحه، على أساس أن الأداء السابق يمكن عادة أن يمثل مؤشراً معقولاً للتنبؤ بأداء المستقبل.

ويمكن الإتصال بالمعرفين بريديـــاً أو هاتفيـــاً أو مـــن خـــلال المقابلـــة الشخصية. إلا أن الأسلوب الأسهل هو الإتصال البريدى أو بالفاكس أو بالبريد الإلكترونى. حيث تصمم رسالة نمطية تأخذ شكل دعوة لتأكيد مـــدى صحـــة البيانات التى أوضحها المتقدم عن سجله العملى السابق، أو سجله العلمى مـــن أساتذته إذا كان جامعيا حديث التخرج، أو سجله العلمى والعملى. وليس فقـــط تأكيد مثل هذه البيانات بل أيضا التعليق على السمات الشخصية للمتقدم. وقـــد يتعدى الأمر ذلك لإبداء الرأى فى مدى صلاحية المتقدم للعمل، فى حالة تماثل طبيعة النشاط بين المنظمة التى تختاره وبين المستخدم السابق.

ويمكن الحصول على بيانات أكثر تفصيـــلا ودقـــة إذا تضمـــن خطـــاب الإستفسار أسئلـــة عـــن فترة عمله السابقة، ومسمى وظيفته، وطبيعة العمل أو الأعمال التى شغلها، وآخر وظيفة له، وسلوكه فى التعامل مـــع الرؤســـاء، أو نمطه فى الإشراف إن كان رئيساً، ومعدل غيابه خلال العام الأخير. كما يمكن توجيه سؤال هام للمنظمة التى كان يعمل بها مثل: (هل يمكنكم إعادة توظيفـه؟ فى حالة النفى، لماذا؟).

ويمكن إستخدام الإستفسارات التليفونية كبديل أو كمكمـــل للإستفســارات المكتوبة. وميزة ذلك أن الناس يميلون لأن يقدموا الرأى الأمين شفاهة أكـــثر مما لو طلب إليهم ذلك كتابة، حتى لا يؤاخذوا بما كتبوا. كما أن الإستفسارات المكتوبة تستغرق وقتا أطول.

وكلما تعددت مصادر الإستفسار عن المتقدم كان أفضل من حيث توفـــير معلومات على درجة أكبر من الثقة لاسيما إذا تم الإستفسار من مصادر موثوق بها. ومع ذلك يجب إدراك أن مثل هذه البيانات يمكن ألا تكون دقيقة تماما فى كل الأحوال.

الفحـــص الطبـــى

من المتفق عليه أنه إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة، فإن الحالـــة الصحية تعد من عوامل الإختيار الأساسية. وبالتالى تكون الإختبارات الطبيـــة – فى مرحلة الإختيار وقبل التعيين – أساسية لتعظيم فاعليـــة التنبـــؤ بمـــدى الصلاحية الصحية للمتقدم، ومن ثم بفاعلية أدائه. كما أن الإختبارات الطبيـــة تقلل من تكاليف مراحل الإختيار الأخرى إذا أجريت فى مرحلة مبكـــرة مـــن مراحل الإختيار لاسيما إن كانت الحالة الصحية من أهـــم العوامـــل الواجـــب مراعاتها قبل الإختيار مثل إختيار المتقدمين لوظيفة طيـــار أو لاعـــب كـــرة محترف. ولا تقتصر فائدة الفحص الطبى على مرحلة الإختيار بل إنه – فـــى مرحلة التعيين – يفيد فى تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراتـــه الجسمانية فتساعده على الأداء الفاعل. وتقلل من إحتمالات عـــدم تكيفه مـــع العمل، ومن معدلات الغياب بسبب عدم التكيف أو المرض. ومن ناحية أخرى فهو (الإختبار الطبى) عندما يوضح نقاط ضعف صحية فى المتقدم – لا تؤدى لرفضه – يلفت نظره والمنظمة إلى مجـــالات العـــلاج أو التـــأمين الصحـــى اللازمة. ويرى بعض الكتاب أن الفحص الطبى – فى الإدارة المعـــاصرة –

يستهدف أساساً تعيين الفرد فى العمل الذى يناسب قدراته قبل أن يستهدف تحديد عدد المتقدمين أو رفض بعضهم إبتداء.

والفحص الطبى هو – فى الواقع – مجموعة إختبارات للخصائص الجسمية (مثل: النظر – القلب – الصدر – الأعصاب، وتحليل الدم والبول) يجب أن تصمم وتختار معاييرها فى ضوء متطلبات كل وظيفة على حدة. ليس هناك إذن قالب نمطى للإختبار الطبى يطبق فى كل المنظمات أو لكل الأعمال. فكل عمل يتطلب إحدى أو بعض القدرات أو الخصائص الجسمية الأساسية أو الأعلى أهمية. ويؤدى إفتقار المتقدم لها للتأثير السلبى على أدائه. ومن ثم تكون هذه القدرة أو القدرات محلاً لإختبار مركز ومفصل. خذ مثلا لذلك وظيفة قائد طائرة أو قاطرة أو سيارة، أو وظيفة فارز رسائل. هنا يجب التركيز على توفير مستوى عال للنظر والأعصاب. وقد لا يكون هذا المستوى متطلبا بالضرورة فى شغل وظيفة أخرى مثل ممثل أو ساع أو إختصاصى تسويق.

وكما أنه لا يوجد قالب نمطى للإختبار الطبى فلا يوجد ترتيب نمطى له بين مراحل أو وسائل الإختيار. فإذا كانت الحالة الصحية تعد إستراتيجية وحاكمة فى أداء العمل فيمكن أن يقدم الإختبار الطبى ليكون فى المرحلة الثانية بعد تصنيف طلبات التوظف أو أن يكون تالياً للمقابلة الشخصية، وقبل إجراء الإختبارات الأخرى أو الإستفسار من المعرفين. بحيث يمكن توفير تكلفة وجهد باقى إجراءات الإختيار إذا كان المتقدم يفتقر – إبتداء – للخصائص الصحية المطلوبة. وإذا كانت الحالة الصحية ذات وزن عادى ضمن أوزان معايير الإختيار، فيمكن أن يتأخر الفحص الطبى ليمثل المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة، أو أن يتم على التوازى مع الإستفسار من المعرفين.

وبرغم أهمية الفحص الطبى فى مرحلة الإختيـــار، يلاحـــظ الكـــاتب أن الإدارة العربية عموما لاسيما فى المنظمات الحكومية والعامة لا تولى الفحص الطبى القدر الكافى من التركيز. حيث لا يستخدم بشكل يتناسب مع خطورتـــه فى الحكم على مدى صلاحية المتقدمين. ويتمثل ذلك إما فى عدم تحديد معايير مفصلة لكل إختبار ضمن هذه الإختبارات، أو فى الإسراف فى إســـتخدام مـــا رخص به المشرع فى قانون العاملين المدنيين فى التجاوز عن شرط اللياقـــة الطبية للمتقدمين. ويبدو ذلك خطيراً – بشكل خاص – فى شغل الوظائف التى تتطلب مجهوداً جسمياً واضحاً. ويمكن إرجاع ذلك إلى الندرة النســـبية فـــى المتقدمين لشغل هذه الوظائف، أو إلى عدم الإدراك الكافى لخطـــورة وأهميـــة الإختبار الطبى، أو لكلا السببين.

تكامل وسائل الإختيار

فى ضوء ماسبق عرضه يتضح أهميـــة الإســـتخدام المتكـــامل لوســـائل الإختيار دون الإعتماد على إحداها أو بعضها. فطلـــب التوظـــف يســـتخدمه المقابل خلال المقابلة الشخصية، والمقابلة بدورها تكشـــف عـــن خصـــائص وسمات سلوكية لا يوضحها طلـــب التوظـــف ولا الإختبـــارات التحريريـــة. والإختبارات بأنواعها تقيس قدرات وخصائص قد يتعذر الكشف عنـــها فـــى المقابلة. والإستفسار من المعرفين يتيح معلومات قد لا يكشف عنها المتقدم فى طلبه أو خلال المقابلة. كما أن الفحـــوص الطبيـــة تكشـــف طبيعـــة وقـــدر الخصائص الصحية التى لايمكن الكشف عنها من خلال طلـــب التوظـــف أو المـــقابلة الشخصية أو الإختبارات التحريرية وإختبارات الأداء. على أنه مـــن المهم تجنب إزدواجية وسائل الإختيار بتلافى توجيه أسئلة فـــى الإختبـــارات التحريرية يكون قد سبق توجيهها فى المقابلة الشخصية.

إخطار المتقدمين

بعد إستكمال إجراءات الإختيار يخطر المتقدمون الذيـــن إجتـــازوا هـــذه الإجراءات – كتابة – بقبولهم٠ وهذا ما يسمى بعرض الوظيفـــة٠ قـــد يقبـــل المتقدم هذا العرض أو يرفضه٠ ذلك أن بعض المتقدمين يمكن أن تكون لـــهم أنماط تصرف أو إستجابة مختلفة تجاه العرض، كما يلى :

١ – قبول العرض وإستلام العمل٠

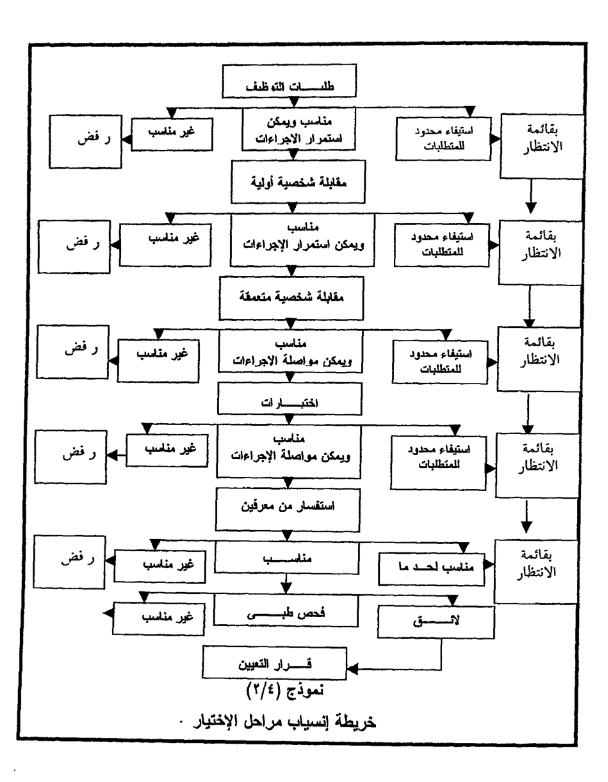
٢ – قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة للتفكير قبل إستلام العمل ٠

٣ – عدم قبول العرض لتوفر عرض أحسن من منظمة أخرى٠

٤ – عدم قبول العرض لأن الدافع الأساسى للمتقدم كان الحصول علـــى هذا العرض (خطاب الموافقة على التعيين) ليضغط به على الرئيس الحـــالى أو المنظمة التى يعمل بها، طلباً للترقية أو زيادة الأجر و/أو الحوافز، أو تحســين أسلوب الإشراف وما إلى ذلك٠

وحالما يتم قبول وإخطار المتقدمين المناسبين، يخطر باقى المتقدمين الذين لم يقع عليهم الإختيار بإتمام شغل الوظائف مـــع شـــكرهم علـــى إهتمامـــهم، وإعلامهم بأن ترتيبهم كان متأخراً وأنه يمكـــن طلبـــهم مســـتقبلاً بإعتبـــارهم مدرجين بقائمة الإنتظار ٠ مثل هذا الرد يمثل إستثماراً طيباً إذا حدث أن عـــدل أحـــد أو بعـــض المقبولين عـــن تسلم العمل لأحد الأسباب السابقة، أو إذا أثار أحدهم مشكلات مؤثرة وأصبح من الضرورى فصله٠ هنا قد لايتطلب الأمـــر بدء عملية الإختيار ككل من جديد٠

ويوضح النموذج التالى خريطة لإنسياب مراحل الإختيار :



نموذج (٤/٢)

خريطة إنسياب مراحل الإختيار .

التمييز ضد المرأة فى الإختيار

فى مجال الإختيار للتعيين بالوظائف، يقصد بالتمييز ضد فرد (أو أكثر) أن الفرص التى تتاح له (أو لها) فى الإختيار تقل إلى حد كبير مقارنة بالتى تتاح لآخر (أو آخرين) له (لهم) نفس القدرات والكفاءات.

وفى مجال اختيار الإناث(*) للتعيين، فإن عدم إختيارهن للوظائف التى يتعارض أداؤها مع تعاليم الدين أو مع خصائصهن الجسمانية بحيث تتطلب قدرات جسمانية يفتقرون إليها، لا يدخل فى نطاق التمييز ضدهن، أو التحيز للرجال. وإنما يحدث التمييز إذا حجبت فرصة الإختيار للتوظف عن متقدمة لها نفس الخصائص التى تتطلبها الوظيفة وتسمح الإعتبارات الدينية والإجتماعية بعملها بها، وأتيحت نفس الفرصة لمتقدم رجل له نفس الخصائص أو أقل.

تمثل الإناث حجماً متزايداً فى هيكل العمالة لا سيما بعد مظاهر التغير والتغيير الإجتماعى فى مطلع هذا القرن التى أدت بدورها للتوسع الواضح فى تعليم الفتيات. وقد إستمر تزايد عدد خريجات الجامعات فى السنوات الأخيرة ليمثل حوالى نصف إجمالى الخريجين.

والمبدأ المعلن فى بيئة الأعمال بمصر وكثير من الدول العربية هو المساواة بين الجنسين فى مجال التوظف فى إطار المبادى التى يقوم عليها النظام الاجتماعى ومنها تعاليم الدين الإسلامى والقيم الإجتماعية المستقرة. وهناك أعمال تتطلب بطبيعتها درجة عالية من الجهد الجسمانى، أو أن

(*) يميل الكاتب لإستخدام هذا التعبير ليشمل به الآنسات والمتزوجات، باعتباره أوقع من تعبير المرأة أو النساء الذى يقتصر فى دلالته على المتزوجات أو المطلقات أو الأرامل ولا يشمل الآنسات أو الفتيات.

تـؤدى ليـلاً أو لساعات عمل طويلة، أو تتطلب السفر والغياب عن الأسـرة أياماً متصلة، أو متقطعة أو أن تؤدى فى ظروف مادية وإجتماعية غير مناسبة للموظفة٠ مثل بعض الوظائف الرقابية حيث تتطلب تنقل المفتشة بين مواقـع العمل فى أماكن جغرافية مختلفة وتعاملها مع نوعيات مختلفة من الناس منـهم العدوانى والمختلس والمخالفين عموماً، ومن يتميز بحدة الطبع٠ ومثل الأعمال التى تتطلب الأداء بين وتحت الآلات أو المركبات٠ مثـل هـذه الأعمـال لا تتناسب والطبيعة الأنثوية جسمانياً وإجتماعياً٠ وهكـذا تشـكل الإعتبـارات الإجتماعية والجسمانية قيوداً على إختيار الإناث للتعيين بمثل هذه الوظائف٠

ومن المتفق عليه أن للمرأة أهلية كاملة كالرجل لممارسة الأنشطة التى لا تتعارض مع طبيعتها٠ وأن القدرة الجسمانية هى إعتبار مـهم عنـد تحديـد متطلبات الوظائف٠ وأن الإناث أضعف جسميا من الرجال وأسرع تعباً، وأقـل قدرة على التحمل والجلد الجسمانى٠ ومن ناحية القـدرات العقليـة لا يوجـد إختلاف له شأنه بين الجنسين، وإن كانت كفة الإناث أرجح فى القدرة اللفظيـة والقدرة على التركيز فى الأعمال التكرارية دون ملل٠ وعموماً فـلا توجـد فروق بالدرجة التى تبرر التمييز ضد الإناث فى الإختيار للتعيين٠

وتجدر الإشارة لأن المرأة العاملة فى مصر والمنطقة العربيـة عمومـا أحسن حالا منها فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية٠ فالدسـتور وتشريعات العمل فى مصر يكفلان الفرص المتكافئـة فـى العمـل والأجـر المتساوى مـع الرجال عـن نفس العمل٠ بعكس الحال فى تلك الدول حيث لا تتمتع الموظفات – فى كل الأحوال – بهذه المزايا برغم أنـه فـى الولايـات المتحدة الأمريكية صدر قانون الأجر المتساوى فـى عـام ١٩٦٣، وقـانون الحقوق المدنية فى عام ١٩٦٤ لضمان عدم التمييز ضد الإناث٠ ومع ذلك فإن

أصحاب ومنظمات الأعمال فى تلك الدول يميلون للتمييز ضد الموظفات تأسيسا على إعتبارات تقليل تكاليف الأجور من جهة، وتعميم البعض لأن الموظفات أقل فعالية فى الأداء من جهة أخرى.

- ويميل بعض الرؤساء (*) لتضخيم مفهوم الطبيعة الخاصة للمرأة من حيث محدودية الطاقة الجسمية والدور الإجتماعى والبيولوجى لها، ليمارسوا التمييز بين الجنسين فى مجال الإختيار للتعيين، حتى فى وظائف لا تتعارض متطلبات وظروف أدائها مع السمات الأنثوية. وتتمثل إتجاهات هؤلاء الرؤساء -فى هذا الصدد- فى عبارة "للذكور فقط" التى تبدأ أو تنتهى بها إعلانات طلب الموظفين فى حالات غير قليلة. وكذا فى السياسات غير المكتوبة التى تمارسها بعض المنظمات فى تفضيل تعيين الرجال فقط.

أسباب التمييز ضد المرأة فى مجال الإختيار

يمكن تحديد أهم أسباب التمييز – فى هذا الصدد – ومناقشتها كما يلى :

١ – مؤثرات الثقافة العامة (أو الإجتماعية) على متخذ القرار

فالثقافة العامة – فى شقها المعنوى هى مزيج من أفكار ومعتقدات وقيم دينية وإجتماعية يؤمن بها الناس، وعادات وتقاليد يتبعونها، ويتعلمها الفرد من المجتمع ويشاركه فيها. وعلى ذلك فهى تتكون من مجموعة أنماط سلوكية يتوقع المجتمع من كل فرد أن يلتزم بها وفقا لدوره الإجتماعى.

(*) يفضل الكاتب إستخدام تعبير الرئيس بدلا من المدير. فالأول أعم وأشمل من الثانى. فالرئيس هو كل من يشغل منصب رئاسى إبتداء من رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس الأعلى، وإنتهاء برئيس القسم أو الوحدة. بينما لفظ المدير ينصرف عادة لمدير الإدارة أو مدير الشركة وهى مستويات ضيقة ومحدودة للعمل الرئاسى.

وهكذا يمكن أن يتوجه سلوك الرئيس متخذ قرار الإختيار، بالثقافة العامة للمجتمع، التى تتشكل فى ظلها قيمه وإتجاهاته الشخصية، أى ما يراه صحيحاً أو غير صحيح. وهنا يمكن تقسيم الرؤساء إلى ثلاث فئات. فمنهم من يعتصم بالآية الكريمة "وقرن فى بيوتكن" (*)، ومنهم من يرى مشروعية عمل المرأة فى المجالات المناسبة، ومنهم من يرى مشروعية عملها على إطلاقه، وهذه فئة محدودة نسبيا فى الواقع العملى.

وعند سؤال الرؤساء المستقصين – فى دراسة الكاتب الميدانية سالفة الذكر – عما إذا كانوا يفضلون تعيين الإناث أم الرجال فى الوظائف الشاغرة أجابوا جميعا بأنهم يفضلون تعيين الرجال. وبسؤالهم عن رأيهم فى أداء الموظفات، أجابوا – فى معرض تبرير الإجابة السابقة – بما يلى :

١/١ الموظفات أكثر غيابا من الموظفين، (٧٨% من الرؤساء المستقصين).

١/ ٢ الدور البيولوجى للمرأة يجعلها أقل تحملاً (٧٢%).

١/ ٣ يتعذر الإعتماد على الموظفات فى أوقات ذروة العمل التى تتطلب العمل لساعات متأخرة وفى أيام العطلات، (٦٦%).

١/ ٤ الرجال لهم مسئوليات منزلية أقل بكثير، ويمكن الإعتماد عليهم أكثر (٦٦%).

١/ ٥ الموظفات أكثر تأخراً عن مواعيد الحضور، (٦٢%).

إلا أن تحليل ومناقشة هذه الإجابات، يوضح أن الموظفة – غالباً – لا تغيب حباً فى الغياب بحد ذاته. لكنها لا سيما المتزوجة ذات الأطفال تغيب لأنها مستغرقة فى عملين كاملين فى المنزل والعمل دون أن تتوفر بشكل عام

(*) سورة الأحزاب : ٣٣

التسهيلات الكافية لمساعدتها فى التوفيق بين الدوريـــن (مثـل نقـص عـدد وتجهيزات دور الحضانة وأحيانا نقص نسبى فى الأجهزة المنزلية المســاعدة فى الخدمة المنزلية مع ندرة الخدم أو عدم توفير معظم جهات العمل لسـيارات لنقلهن بين المنزل والعمل والعكس – نقص فى كل من الوجبات سابقة التجهيز وفى منافذ توزيعها)، وأن توجيه بعض الإعتمادات والجهود – ضمن نشــاط الخدمات الاجتماعية للعاملين كنشاط أساسى من أنشطة المنظمة – لإنشاء دور حضانة ملحقة بالشركات الكبيرة أو الإسهام فى تكلفة إشتراك الموظفات بـدور الحضانة يمكن أن يقلل من نسب غياب الموظفات المتزوجات، بل وقد تكـون نسب غياب الرجال حينئذ أعلى، الأمر يتوقف على خلق الظروف المناسبة ثم إجراء دراسات ميدانية للمتابعة والتقييم، وفيما عدا ذلك من مسببات بشكل عام فمرجعها للمسببات العامة لغياب قوة العمل الرجالية والنســائية ككـل مثـل إنخفاض المعنويات ودرجة الرضاء عن العمل وسوء الإشراف وما إلى ذلك .

كما أن ما يراه الرؤساء من أن الدور البيولوجى للمرأة يجعلها أقل تحمـلاً فإن هذا رأى سليم بالنسبة للأعمال التى تتطلب جهداً جسمياً واضحــا، لكــن بعض الرؤساء يميلون لتعميم هذا الحكم علــى كـل الأعمــال، إن مواقــف وإتجاهات بعض الرؤساء من خلال إجاباتهم تتسم بقدر من السطحية والتعميـم على غير أساس سليم مؤدية لتمييز غير موضوعى، ولا يمكن إغفال تــأثير الثقافة العامة فى هذا الصدد.

٢ – تأثير الإنطباعات الشخصية المسبقة (*)

قد يقع الرئيس متخذ قرار الإختيار أسيراً لإنطباعاته الخاصة عن تقســيم معين من الناس، فإذا تكونت لديه إنطباعات شخصية عن ســمات مشــتركة

(*) Stereotypes.

للموظفات، فإنه يلصقها بأى موظفة، ليسهل على نفسه التنبــؤ بإنتاجيتــها أو بفاعليتها بفعاليتها فى العمل٠ وهكذا يحكم مسبقا على أساس تعميــم خــاطىء ودون تمحيص٠ فليست كل الموظفات ميالات للغياب وبنفس الدرجة٠ غالبا ما يتركز الغياب بين المتزوجات فى فئة السن المبكرة نسبيا حيث يكـــون لـــهن أطفال فى مرحلة الطفولة المبكرة٠ وتصادف الأم مشكلات الحضانة والمرض وزيادة نسبية فى الأعباء المنزلية٠ وهكذا تكون نظـــرة الرئيــس التعميميــة للموظفات غير صحيحــة٠ وقــد يدفع بعض الرؤساء – على سبيل التعميم – بأن الموظفات – بعد الزواج – سيطلبن إجازة خاصة لرعاية الطفل أو النقـــل إلى حيث يعمل أو ينتقل الزوج وما إلى ذلك، وقد يكون ذلك صحيحا فى بعض الحالات٠

إن الإنطباعات الشخصية المسبقة تضلل وتشوه الإدراك، حيث يميل الفرد لإدراك وفهم الأمور على النحو الذى هيأته ثقافته ومدركاته الخاصـــة بتـــأثير القدر الملون والمحدود من معلوماته ومدركاته٠

٣ – تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية (*)

حيث يميل بعض الرؤساء لتقسيم الوظائف على هذا الأساس٠ ويقوم ذلـك على إفتراض إن هناك وظائف يجب أن يشغلها الرجال فقط وأخرى للإنـــاث فقط، مع تجاهل طبيعة المؤهلات التعليمية والسمات الأنثوية٠ وتكون محصلـة ذلك الإعتقاد بأن هناك وظائف رجالية خالصة مثل المحامى والقاضى والمدير أو الرئيس عموما، ووظائف أنثوية مثل السكرتيرة أو مديرة مكتـــب الرئيـــس وكاتبة الآلة الكاتبة٠ صحيح أن الإناث متميزات بشكل عام فـــى مثـــل هـــذه الوظائف٠ لكن لا يصح التنبؤ أو القطع بأنهن غير فاعلات فى وظائف أخرى،

إلا أن تعارض الأداء الفاعل بها مع السمات الأنثوية أو التقاليد والقيم الإجتماعية .

معالجة التمييز ضد المرأة فى الإختيار

إن التمييز ضد المرأة فى الإختيار للتعيين دون أساس موضوعى يكلف المجتمع خسارة إهدار طاقات أنثوية فعالة يمكن الإفادة منها. هذا بالإضافة إلى الإحباط وتعويق إكتمال تحقيق الذات لقطاع عريض من المجتمع أو نصفه

تقريبا. وحيث أن الفرد فى تكيفه الإجتماعى يوجه سلوكه بما يتفق وتوقعات المجتمع أو جماعة العمل لدوره، وما دامت توقعات بعض الرؤساء والزملاء الرجال لدور المرأة هى توقعات ضيقة مركزة فى دورها البيولوجى ودورها الثانوى فى الأداء الجماعى فإن هذا يؤثر سلبا على معنوياتها.

إن التجرد والنزاهة والموضوعية هى إعتبارات أساسية يجب أن يتحلى بها من يتصدى لإختيار المتقدمين والمتقدمات للتوظف. وفى ذلك يقول تعالى: "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا، إعدلوا هو أقرب للتقوى، وإتقوا الله إن الله خبير بما تعملون" (*).

ويعد التدريب الإدارى بأساليبه المناسبة أحد المداخل الهامة لتخفيف حدة إتجاه بعض الرؤساء للتمييز فى هذا المجال. فيمكن تغيير مواقف وإتجاهات هؤلاء الرؤساء من خلال برامج التدريب التى تركز – ضمن ما تتناوله – على إستخدام أسلوب تدريب الحساسية لمجموعات من الرؤساء يحسن أن تكون من الجنسين، حيث يتولد صراع الآراء والدوافع بين المتدربين

(*) سورة المائدة : ٨

والمتدربات وتظهر مشاعر الإحباط كدوافع للتعلـــم مـــن خـــلال الإنفعـــال. ويستطيع الرئيس المتدرب أن ينمى إحساسه بنفسه وبالآخرين وإدراك الجوانب الموضوعية فى آرائهم وتقبلها. كما يمكن إستخدام أسلوب التدريب بالممارســة Action Learning حيث تتبادل منظمات ذات أنشطة وظـــروف أداء مختلفـــة، تتبادل رؤسائها ومديريها ليقضى كل رئيس فترة معينة فى المنظمة الأخـــرى ويقف على المشكلات والمواقف التى تواجهها فى مجـــالات تشـــمل العمالـــة النســـائية. وهكذا يستفيد من مواجهة ظروف متغيرة جديدة تنمى مهاراته فـــى الإدراك والتعامل وتغير بعض قيمه الشخصية. ومن ناحية أخرى يمكن مـــزج أسلوبى المحاضرة والأفلام التدريبية مع التركيز أكـــثر علـــى هـــذه الأفـــلام كأسلوب غير مباشر بحيث تعرض مواقف وسلوكيات إيجابيـــة وموضوعيـــة للرؤساء فى منظمات أخرى فاعلة تجاه إختيار وتعيين الموظفات.

التعييـــــن

يقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة فى وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتبارا من تاريخ محدد. ويرتـــب هـــذا القـــرار حقوقا للموظف أو الموظفة فى الأجر والمزايا الإضافيـــة وأيضـــا واجبـــات ومسئوليات وظيفية.

وتجىء عملية التعيين لتتواكب مع آخر مرحلة للإختيار وهـــى إخطـــار المتقدم أو المتقدمة بالقبول فى الوظيفة المتقدم إليها. فقد لا يقبـــل المتقـــدم أو المتقدمة العرض لسبب أو لآخر (كما سلفت الإشارة) فتظل الوظيفة شاغرة إلا إذا طلب إلى أحد المتقدمين الإحتياطيين التقدم لشلغها.

ومن الضرورى أن يقترن قرار التعيين بعمليـــة تعريـــف الموظـــف أو الموظفة بالوظيفة الجديدة من حيث واجباتها ومسئولياتها وأســـاليب ومعـــايير

الأداء بها، وموقعها (القسم أو الإدارة) وعلاقتها بالوظائف الأخرى. ومن المناسب فى هذا الصدد ترتيب جولة استطلاعية للموظف أو الموظفة بصحبة أحد موظفى إدارة الموارد البشرية للتعرف على الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، لاسيما تلك التى تربطها علاقة وثيقة بوظيفة الموظف أو الموظفة. ويساعد على ذلك إعداد وتوزيع دليل المنظمة الذى يوضح أهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمى وإختصاصات الإدارات والأقسام وعلاقاتها التبادلية، والواجبات الشخصية وقواعد السلوك المتوقعة والحقوق والإمتيازات والخدمات الإجتماعية. ويسهم ذلك كله فى تهيئة الموظف أو الموظفة لتسلم ومباشرة الوظيفة الجديدة. ويستكمل ذلك من خلال التدريب التوجيهى.

التمييز ضد الموظفات فى التعيين

بسبب الإنطباعات المسبقة لدى بعض الرؤساء والتعميم غير الموضوعى وإتجاه البعض لتصنيف الوظائف بحسب كونها رجالية أو نسائية، وتأثير الثقافة الإجتماعية على إتجاهات ومواقف هؤلاء الرؤساء، يؤدى ذلك كله لإتجاه بعضهم لتعيين الموظفات فى إطار ما يعتبرونه وظائف نسائية. وعلى ذلك فقد تعين الموظفة فى وظيفة غير التى تقدمت لها من الأساس. فقد تتقدم لشغل وظيفة محاسبة وتختار على هذا الأساس لكنها تعين بوظيفة سكرتيرة للرئيس أو كاتبة على الحاسب الآلى. وهذه وظائف نسائية فى نظر هؤلاء الرؤساء. والمشكلة الكامنة فى هذا الصدد هى أن مثل هذه الوظائف تتسم بالروتينية المطلقة ولا تنمى مواهب عملية ولا تتيح فرصا مناسبة للترقى أو التقدم الوظيفى.

وتكاد أسباب التمييز فى مجال التعيين تماثل تلك الأسباب فى مجال الإختيار. يضاف إلى ذلك سبب آخر موضوعى يتمثل فى أن بعض الوظائف

الحركية مثل وظائف الخدمة بشبابيك البنوك وشركات الطيران ومكاتب البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية والبيع عموما لا تتحمل الغياب الجزئى لبعض الموظفات المتزوجات اللاتى تضطرهن مسئولياتهن المنزلية للغياب المتقطع دون طلب أو إذن مسبق .

أما عن أساليب تخفيف حدة التمييز غير الموضوعى فى تعيين الموظفات فهى تتماثل مع تلك الموصى بها لتخفيف حدة التمييز ضدهن فى الإختيار .

متابعة الإختيار والتعيين

يجب إجراء دراسات لمتابعة وتقييم عملية الإختيار من خلال متابعة أداء المقبولين ومقارنته بالتنبؤ الذى أجرى خلال مراحل تصنيف الطلبات والمقابلة والإختبارات . وإستخدام هذه الدراسات لترشيد عمليات الإختيار، ولإختبار قدرات المقابلين وتعريفهم بمدى كفاءتهم فى إدارة المقابلات وإتخاذ القرارات بها . وكذا لقياس مدى فاعلية الإختبارات الأخرى التى سبق إجراؤها للمتقدمين .

وهناك أساليب أخرى لمتابعة الإختيار . فيمكن أن يلاحظ الرؤساء المعنيون أنماط الأداء والسلوك الفعلى للأفراد فى مواقع الأداء، مقارنة بأنماط الأداء والسلوك المتوقعة أو المعيارية . كما يمكن أن يقدم الرؤساء المباشرون – للمستويات الأعلى ولإدارة الموارد البشرية – تقارير فى هذا الصدد . ومن ناحية أخرى يمكن – فى حدود معينة – إستقصاء الأفراد عن آرائهم فى مدى نجاحهم ورضائهم فى/عن وظائفهم التى إختيروا لها أو عينوا بها .

على أنه لا يكفي – فى معرض تقييم عملية الإختيار – الإقتصار على تقييم من تم إختيارهم خلال فترة الإختبار التى حددها القانون بستة أشهر من تاريخ إستلام العمل . فحقيقة الأمر هنا، أن فترة الإختبار الحقيقية تكون

فىحدود أربعة شهور تقريبا، إذ أن التقرير عن الموظف أو الموظفة يجب إعداده عقب هذه الفترة (الشهور الأربعة) لتتاح الفرصة لإستكمال إجراءات عرضه على الرئاسات ويكون جاهزا فى نهاية الشهور الستة، وطبيعى أن فترة الإختبار هذه لاتكفى لقياس مستوى أداء الفرد فى العمل وتقرير مدى صلاحيته أو كفاءة الأسلوب المستخدم فى إختياره، كما أنه لايتم الربط -عادة - بين نتائج تقارير الكفاءة السنوية وبين نتائج مقابلات الإختيار،

وهكذا فمن الضرورى الإفادة من متابعة الإختيار والأفراد العاملين والعاملات لمدة لا تقل عن سنة بحيث يتاح التعرف على خصائص الأفراد الذين أثبتوا نجاحا فى أعمالهم (أو أعمالهن) والربط بين ذلك وبين الأساليب التى إستخدمت فى إختيارهم،

حالة عملية

ليسانس جغرافيا

يعمل "شريف"، مديرا لإدارة "شئون العاملين" بشركة السهم الفضى، وقد لاحظ أكثر من مرة أن عدم وجود بطاقات سليمة لوصف بعض الوظائف، سبب كثيرا من المشاحنات والمشاكل فى مجالات متعددة مثل تصميم الإعلانات عن طلب موظفين، وتخطيط الاحتياجات التدريبية، والنقل والترقية، وذلك لاسيما بعد أن إستبدل هيكل وظائف الشركة الذى كان يتكون من إثنتى عشرة درجة بآخر من ثلاث مستويات فقط،

لذلك أعد "شريف" مذكرة لرئيسه مدير عام الشئون الإدارية، أوضح فيها أهمية إجراء دراسة تستهدف إعداد بطاقات لوصف كافة الوظائف بالشركة.

ولكن المدير العام أشر على المذكرة بالحفظ. وكلما أعد "شريف" مذكرة تالية بهذا الصدد لاقت نفس المصير. وقد إنتهز شريف ما أسفرت عنه حركة تنقلات أتت بمدير عام جديد، فأخرج مذكرة قديمه وقدم نفس المذكرة مع تغيير تاريخها إلى رئيسه الجديد "عبد الغنى". وعادت إليه المذكرة مؤشرا عليها "يكتفى بتوصيف وظائف القطاع الفنى فقط".

قال شريف فى نفسه لا بأس لتكن هذه مرحلة، وبعدها أطلب إستكمال وصف باقى الوظائف، وأعد مذكرة إقترح فيها تشكيل الفريق الذى سيتولى برئاسته عملية وصف الوظائف والبرنامج الزمنى الذى سيستغرق أربعة أشهر، وطلب إعتماد إقتراحه، ووافق "عبد الغنى" على ذلك.

وبعد شهرين من بدء مهمة توصيف الوظائف حضر شريف إجتماعا لمديرى الإدارات بالإدارة العامة للشئون الإدارية بمكتب رئيسه "عبد الغنى" وبعد أن إنتهى الإجتماع، إستبقاه "عبد الغنى" قائلا أنه يريد مناقشته فى موضوع هام، حيث دار الحديث التالى :

* عبد الغنى : لدى موضوع أود أن أحدثك به، على أن يظل كلامنا بيننا.

* شريف : لك ما تريد.

* عبد الغنى : نريد تصميم إعلان ينشر بالصحف لشغل وظيفة مدير إدارة بالإدارة العامة للشئون الإدارية، وأريد أن تصمم أنت هذا الإعلان٠

* شريف : إعلان عن شغل أى وظيفة؟

* عبد الغنى : هى وظيفة فى مجالنا ٠٠ الشئون الإدارية، ولكن أترك الباب مواربا٠ ويجب أن تكون مرنا، يا أخى يقولون لا تكن يابسا فتكسر ٠ نصمم الإعلان، وعندما نختبر المتقدم سيظهر لنا أى الوظائف تكون مناسبة له٠ هذا بدلا من أن ننفق على إعلاننا بثلاثة صحف ثم يأتى لنا متقدم أو أكثر غير مستوف لإشتراطات شغل الوظيفة٠

* شريف : لكننا لم نصمم بعد توصيفا للوظائف الخاصة بالشئون الإدارية وأعتقد أننا يجب أن نبدأ بتحديد وتوصيف الوظيفة أولا ثم نصمم الإعلان متضمنا إشتراطات شغلها٠

* عبد الغنى : نريد مديرا يصلح لإدارة التدريب أو لإدارة شئون العاملين٠ وفى الحقيقة عندى هنا طلب مقدم من شخص واعد، وأريد نشر إعلان لتعيينه على أساسه٠

* شريف : هل يمكن أن أرى هذا الطلب؟

(يقرأ طلبا مقدما من أحد زملائه – الذى يراه متسلقا إنتهازيا – بإدارة العلاقات العامة لشغل وظيفة مدير شئون العاملين)، ثم يقول مندهشا :

"لكن هذا المتقدم لا تتوافر فيه أدنى مواصفات لشغل هذه الوظيفة"٠

*عبد الغنى : بسيطة ٠٠ عليك أن تعد وصفا لوظيفة مديــــر إدارة التدريب ومدير إدارة شئون العاملين٠

بعد ذلك أعد شريف وصفا لكل من هاتين الوظيفتين وقدمه إلـــى رئيسه، "عبد الغنى قمر" حيث دار الحديث التالى:

* عبد الغنى : هذا جميل جدا٠٠ وعلى ذلك أرى أن يقدم الطلـــب الموجود عندى٠ فصاحبه يمكن أن يشـــغل وظيفـــة مديـــر شـــئون العاملين٠

* شريف : وظيفتى أنا ؟

* عبد الغنى : ولم لا ؟

* شريف : إن مؤهلاته وخبراته لا تتناسبان مع متطلبـــات شـــغل الوظيفة، إنه خريج آداب قسم جغرافيا بينما المؤهـــل المطلـــوب هـــو بكالوريوس تجارة إدارة أعمال٠

* عبد الغنى : إذن ٠٠ عدلها يا أخى، حتى تركب عليه، ولمـــاذا لا يصلح ليسانس جغرافيا أنا أيضا ليسانس جغرافيا، فماذا تقصد؟

* شريف : (محاولا كظم غيظه) أنا أرى أن ننتظر حتى ننتهى من وصف وظائف القطاع الفنى ثم نبدأ بوصف وظائف القطـــاع الإدارى وبعد إعتماد هذا الوصف من رئيس مجلس الإدارة، نرى إن كان هـــذا المتقدم يصلح لشغل وظيفتى أم لا ٠

* عبد الغنى : يا شريف ٠٠ خير البر عاجله ٠٠ وعموما ما أريده سينفذ ويجب أن تنفذه بيدك لا بيد عمرو٠

* شريف : (خائفا) حتى هنا ولن أحتمل، لمـــاذا لا يجـــئ ويـــأخذ سكنى، ويكون "جوز مراتى" أيضا؟

خرج شريف غاضبا من مكتب مديره عبد الغنى، وجلس إلى مكتبه وأعد مذكرة ساخنة، رفعها مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، والذى حولها بدوره إلى لجنة المديرين.

وعندما عرض الأمر على هذه اللجنة ظهرت أربعة آراء رئيسية كما يلى:

#الرأى الأول ، لسليم سلامة مدير التسويق، ويرى نقل "عبد الغنى" من وظيفته الحالية إلى وظيفة مدير عام المخازن الشاغرة، عقابا له على إخلاله بقيم وسلوكيات الأداء الوظيفى، مع التوصية بإيقاف علاواته.

#الرأى الثانى، لفائزة، مديرة القطاع الفنى، وترى إصدار قرار عاجل بإعداد وصف شامل لكافة وظائف الشركة، لكن ليس تحت إشراف عبد الغنى، لأنه غير متحمس، للفكرة، بل تحت إشرافها هى شخصيا لأن القطاع الفنى هو عصب عمليات الشركة ويضم أكبر نسبة من وظائفها. ولذلك يجب مراعاة أن يبدأ برنامج الوصف بوظائف القطاع الفنى.

#الرأى الثالث، لسلوى حسن، مديرة العلاقات العامة بضرورة بدء برنامج لوصف وظائف الشركة مع إحالة "عبد الغنى" للتحقيق بسبب إدارته المتحيزة لأنه ترك الحبل على الغارب، ففى ذلك تشجيع لذوى النفوس الضعيفة.

للمناقشة

١ – ما رأيك فى مدى صحة إختيار المدير الجديد لإدارة "شئون العاملين"؟

٢ – كيف يمكن أن يؤثر هذا الإختيار على :

أ – فاعلية الأداء بهذه الإدارة.
ب – معنويات شريف.
٣ – كيف يمكن علاج السلبيات الموجودة بهذه الحالة؟

ملخص

ناقشنا في هذا الفصل موضوعي الإستقطاب والاختيار، ورأينا كيف تتأثر قدرة المنظمة على استقطاب وجذب العاملين بمدى جاذبيتها. هذه الجاذبية التي تستمد من مزيج الحوافز التي تقدمها وفرص التدريب والتطوير التي تهيئوها للعاملين بها ومدى مناسبة موقعها وما إلى ذلك. وعرضنا لمصادر الاستقطاب الداخلية (من داخل المنظمة) والخارجية (من سوق العمل). وتناولنا خصائص الإعلان الفعال عن طلب موظفين مع بعض أمثلة لإعلانات صحفية وغير صحفية.

ودلفنا لمناقشة موضوع الاختيار تعرضنا لأهدافه ولأدواته وأولها طلب التوظف وأسلوب صياغته، وكيفية تصنيف ومعالجة طلبات التوظف. ثم تعرضنا للمقابلة الشخصية كأداة رئيسة للإختيار وصنفناها وفقا لأنواعها وأهدافها، وكيف يكون التخطيط للمقابلة وإدارتها. ورأينا كيف يتعين أن يكون سلوك المقابل في إدارته للمقابلة وتقييمه للمتقدمين واستعرضنا أخطاء يقع فيها بعض العاملين. ثم دلفنا إلى الإختبارات فصنفناها إلى اختبارات أداء وأخرى نفسية. وكذلك عرضنا للإستفسار عن المتقدم من المعرفين للحصول على بيانات مساعدة في عملية الاختيار. وعرضنا لتكامل وسائل الاختيار متضمنة الفحص الطبي.

وناقشنا أيضا التمييز ضد المرأة فى الاختيار للتعيين وكيف أنه يقوم على تحيز بعض الرؤساء بتأثير ثقافتهم الشخصية التى قد تدفعهم لتصنيف الوظائف إلى رجالية ونسائية، وعرضنا لسبل معالجة هذا التمييز،

أسئلـــة للمراجعـــة

١ – ماهى فى رأيك أهمية عملية الاختيار فـــى فاعليـــة الأداء البشـــرى وفاعلية أداء المنظمة وقدرتها التنافسية؟

٢ – هل ترى أن المقابلة الشخصية أكثر جدوى وفائدة مـــن اســـتعراض بيانات طلب التوظف فى الحكم على مدى صلاحية المتقدمين ولماذا؟

٣ – حدد أهم الأخطاء التى يقع فيها المقابلون خلال إجـــراء المقـــابلات الشخصية،

٤ – ماهى فى رأيك أسس اختيار أعضاء لجنة المقابلـــة بحيـــث تكـــون المقابلات ناجحة أو فاعلة فى إنتقاء أنسب المتقدمين؟

٥ – ماهى أسباب تحيز بعض الرؤساء ضد الإناث فى عملية الاختيـــار وما رأيك فى ذلك؟

الفصــل الخــامس
إدارة معدل دوران العمالة

❀ أهــداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

١ – أدركت مفهوم دوران العمالة٠

٢ – تفهمت مؤشر دوران العمالة ومؤشراته الفرعية٠

٣ – وقفت على الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمالة٠

٤ – تعرفت على الترك الاختيارى للعمل ٠٠ العوامل المؤثرة فيه وسبل خفضه٠

إدارة معدل دوران العمالة

أصبح دوران العمالة فى الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة. ويشير تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة ، بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل.

وتعد هذه الحركة مؤشرا لإستقرار هذه العمالة. وطالما كانت فى حدود عادية فالأمر لا يقلق. لكن زيادة مؤثرة فى معدل دوران العمالة تعد أمرا مقلقا. إذ يمكن أن تمثل مؤشرا لضعف الفاعلية التنظيمية، ولسعى الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة. وتتعدد صور الخروج التى يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة(*) فتشمل ما يعرضه الجدول التالى:

جدول (١/٥)

صور خروج العمالة من قوة العمل

لا يمكن للإدارة التحكم فيها	يمكن للإدارة التحكم فيها	خروج إختيارى بإرادة الموظف
- عجز - وفاة - تقاعد - إجازة خاصة (يكلفها القانون)	- فصل - إنهاء خدمة	- إستقالة - إنتقال

(*) المؤشر Indicator قد يأخذ شكل نسبة مئوية مثل معدل النمو أو الربحية، أو شكل رقم مثل الدخل القومى أو الربح. وليس شرطا أن يكون المؤشر، معدلا. أما المعدل Rate فيستخدم كمؤشر يأخذ شكل نسبة مئوية إذ ينسب رقما لرقم آخر. وعلى ذلك فالمؤشر أعم من المعدل.

حيث يتضح أن هناك خروجا حتميا لا يمكن للإدارة السيطرة عليه مثل عجز الموظف بما يمنعه من شغل وظيفته، أو وفاته، أو إحالته للتقاعد (بحكم القانون)، أو طلبه إجازة خاصة يكفلها القانون• وهناك حالات للخروج يمكن السيطرة عليها حيث تدخل فى نطاق تمكن الإدارة مثل الفصل أو إنهاء الخدمة• لكن هناك حالات أو صور لخروج العمالة من المنظمة يصعب السيطرة عليها نسبياً مثل إستقالة الموظف أو إنتقاله لمنظمة أخرى بإختياره•

ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ• لكن يجب مراعاة إستخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى• وأن نفس الصيغة يمكن استخدامها فى منظمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما• وفى مجال دوران العمل يمكن إستخدام المؤشرات التالية:

١ - مؤشر دوران العمالة

يقاس دوران العمالة بالمؤشر التالى :

مؤشر دوران العمالة = (عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة × ١٠٠) / متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة

أو ن = ت / م × ١٠٠

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلى :

(عدد العاملين أول الفترة + عددهم في آخر الفترة) / ٢

فمثلا إذا كان حجم العمالة فى منظمة معينة فى أول العام (٥٠٠) فردا ثم بلغ العدد (٤٣٠) فردا فى نهاية العام، دون حدوث تعيينات خلال العام، فإن معدل دوران العمالة يحسب كما يلى :

أ - عدد تاركى العمل = ٥٠٠ - ٤٣٠ = ٧٠

ب - متوسط العمالة خلال العام = $\frac{٥٠٠ + ٤٣٠}{٢}$ = ٤٦٥

ج - مؤشر دوران العمل = $\frac{٧٠}{٤٦٥}$ × ١٠٠ = ١٥%

لكن إذا حدث أن عينت المنظمة خلال نفس العام (١٨) فرداً، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف فى هذه الحالة. سيظل متوسط العمالة خلال العام كما هو. لأن حجم العمالة فى بداية السنة وفى آخرها لم يتغير. لكن الذى تغير هنا هو عدد تاركى العمل، فبدلاً من أن يكون (٧٠) سيكون (٨٨) فرداً بإضافة عدد (١٨) فرداً عينوا خلال العام. وهنا سيكون مؤشر دوران العمالة كما يلى:

$\frac{٨٨}{٤٦٥}$ × ١٠٠ = ٩ر١٨%

٢ - مؤشر ثبات العمالة

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو إستقرار العمالة فى المنظمة بشكل عام أو فى قطاع أو مستوى إدارى معين خلال فترة محددة. ويحسب فى تاريخ معين - ليكن اليوم أو الآن - كما يلى :

$\frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة} \times ١٠٠}{\text{إجمالى عدد العاملين الآن}}$

فمثلاً حجم العمالة فى منظمة ٢٠٠ فرداً، فى بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة ٢٠ فرداً، وعين نفس العدد بدلا منهم. هنا يكون معدل الثبات أو الإستقرار كما يلى :

أ - عدد من أمضوا أكثر من سنة = ٢٠٠ - ٢٠ = ١٨٠ فرداً

ب - مؤشر الثبات = $\frac{١٨٠}{٢٠٠}$ × ١٠٠ = ٩٠%

٣ - **مؤشر فاقد العمالة**

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد فى العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محـددة، ويحسب كما يلى :

عدد تاركي العمل خلال الفترة × ١٠٠

عدد العاملين خلال الفترة

فإذا كان عدد العاملين (٣٠٠) فرداً فى بداية العام ترك العمـل منـهم (٥٠) فرداً خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلى:

٥٠ × ١٠٠ = ٧ر١٦%

٣٠٠

٤ - **مؤشرات فرعية لمؤشر دوران العمالة**

سعياً لمزيد من تحليل دوران العمالة يمكن حساب وزن كل سـبب مـن أسباب خروج العاملين من المنظمة، بنسبة عدد من خرجوا بسبب معين إلـى متوسط عدد العاملين خلال العام٠

فمثلاً إن كان عدد العاملين بمنظمة معينة (٥٥٠) فرداً فـى بدايـة عـام معين، بينما بلغ عددهم (٥٦٠) فرداً فى نهاية العام٠ وخلال هذا العام تم تعيين (٨٥) فرداً بينمـا تـرك العمل (٧٥) آخرين منـهم (٣٦) مسـتقيلين و(٢٢) مفصـولين، و (١٧) أحيلوا للتقاعد٠ وعلى ذلك يمكن إحتسـاب المؤشـرات التالية :

متوسط حجم العمالة خلال العام = ٥٦٠ + ٥٥٠ × ١٠٠ = ٥٥٥

٢

أ - مؤشر دوران العمل بالإستقالة = ٣٦ × ١٠٠ = ٥ر٦%

٥٥٥

ب - مؤشر دوران العمل بالفصل = ٢٢ / ٥٥٥ × ١٠٠ = ٤%

ج - مؤشر دوران العمل بالتقاعد = ١٧ / ٥٥٥ × ١٠٠ = ٣%

د - مؤشر دوران العمل إجمالا = ٧٥ / ٥٥٥ × ١٠٠ = ٥ر١٣%

فمثلا إن زاد مكون التقاعد المبكر الإختيارى فى دوران العمالة، فقد يشير هذا إلى قصور فاعلية تخطيط الموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة للإستقالة. وإن زاد الدوران بسبب الفصل، فقد يشير هذا إلى قصور فى سياسة الإختيار أو التدريب، يتعين تداركه. وبشكل عام فإن دوران العمالة له إنعكاسات أو آثار سلبية وأخرى إيجابية معا. وحيث يتعين أن تسعى الإدارة لتعظيم الآثار الإيجابية وتحجيم الآثار السلبية.

الآثار السلبية لدوران العمالة

أما الآثار السلبية، فأهمها ما يرتبه خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للإستقطاب، الإختيار، أو التدريب. وتقدر إحدى الدراسات أن معالجة خلو وظيفة يمكن أن يكلف ما يوازى أربعمائة دولارا، أو ٤٠٠٠٠ دولارا – على الأقل – لو خرج مائة موظف من قوة العمل بالمنظمة فى سنة معينة (*).

(*) David C. Martin and Kathryn M. Brtol
Personnel Administrator, Vol. 30 N. 11, November, 1995, p. 63.

وفى مجال إستعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة إســـتجابة لمؤشر دوران العمالة، يمكن عرض البنود التالية:

١ - تكلفة الإستقطاب

يتطلب إستقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان بوســـائل الإعلام (صحف - إذاعة - تليفزيون)٠ وتتوقف تكلفة الإعـــلان الصحفـــى علـــى عدة عوامل مثل (أ) مساحـــة الإعلان (سطر / عامود)، (ب) صفحـــة نشر الإعلان (خارجية أو داخلية)، (جـ) مدى إتساع توزيع الجريدة المنشـــور بها الإعلان (د) سعر سطر المساحة الإعلانية، (هـ) عـــدد مـــرات نشـــر الإعلان٠

كما تتوقف تكلفة الإعلان التليفزيونى والإذاعى على عدة عوامـــل مثـــل (أ) توقيت إذاعة الإعلان، (ب) المساحة الزمنية للإعلان، (جـ) مستوى القناة التليفزيونيـــة أو المحطة الإذاعية التى يبـــث الإعـــلان مـــن خلالها، (عـــدد المشاهدين أو المستمعين، ونطاق تغطية الإرســـال جغرافيـــا)، (د) ســـعر الدقيقة/إعلان، (هـ) عدد مرات إذاعة الإعلان٠

٢ - تكلفة الإختيار

تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر، أهمها (أ) تكلفة أجور العاملين فى تلقى وتسجيل طلبات التوظف وفرزها وتصنيفها، وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية٠ (ب) تكلفة أجور ومكافآت أعضـــاء لجان الإختيار، (جـ) تكلفـــة أجور ومكافآت أعضاء لجان الإختبارات (ســـواء كـــانت اختبـــارات أداء أو اختبارات ذكاء٠٠٠ إلخ)، و (د) تكلفة الفحص الطبى٠

٣ - **تكلفة التدريب**

وتتمثل فى عدة عناصر أهمها (أ) تكلفة أجور ومكافآت العاملين فى إدارات شئون الموظفين وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبى و/أو تقييمه، و(ب) القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملى (على رأس العمل)، و(جـ) مكافآت المدربين سواء كانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها. و(د) تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف إنتقال وبدل سفر المتدرب. وبالإضافة لتكلفة تدريب المعينين الجدد، فهناك التكلفة المهدرة والتى تمثل خسارة ما أنفق على الإستثمار فى تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريا.

من ناحية أخرى يسبب معدل الدوران - لاسيما إن كان مرتفعا- صورا أخرى من إرتفاع التكلفة، فهناك تكلفة الفاقد فى المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل المعين الجديد، وإرتفاع احتمال وتكلفة خطئه أو أخطائه. وتكلفة قصور أو عدم إستغلال بعض التجهيزات خلال فترة إختبار أو تعيين بعض الأفراد (طاقة عاطلة). وتكلفة توقف الأداء أو إنخفاض الإنتاجية فى الفترة بين إنتهاء عمل الخارج من الخدمة وبداية عمل القادم الجديد.

إضافة لذلك قد تخسر منظمات كثيرة عندما يتقاعد قادة أو مديرون متميزون يشغلون مناصب رئيسية هامة، أو حاكمة.(*) أضف لذلك أن تاركى العمل قد يسببون مشكلات معنوية عاطفية، لا سيما إن أدرك زملاؤهم، أن هذا

(*) عندما تولى "لى أياكوكا" رئاسة مجلس الإدارة فى شركة "كرايزلر" الأمريكية للسيارات، كان مما ساعده على إنقاذها من الإفلاس أنه إستبدل ٨٠% من طاقم الإدارة العليا بالشركة بآخرين من خارجها. وهكذا طعم الشركة بمهارات فاعلة كانت ضرورية لتنفيذ استراتيجيتها لإنتاج وتسويق السيارة الصغيرة (ميني فان).

الترك كان بسبب سوء ظروف العمل التى سيستمرون فى العمل بها والمعاناة منها٠

الآثار الإيجابية لدوران العمالة

وأما الآثار الإيجابية لدوران العمالة، فأهمها أن منخفضى الكفاءة الذين يخرجون من العمل، يمكن إحلالهم بأفضل منهم مما يؤدى لزيادة صافية فى الإنتاجية فى الأجل الطويل٠ كما أنه مع إرتفاع واضح فى معدل دوران العمالة تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدى بشكل غير مباشر لإنخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة٠ وفى بعض الحالات – وبسبب تدريب أكثر فاعلية– يمكن أن يكتسب المعينون الجدد معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا٠ أضف لذلك أن الموظفين الجدد يأتون ومعهم عادة أفكار وخبرات من مكان أو أماكن عمل أخرى، تعزز روح وجهود الإبتكار٠ ولا يغيب عن البال أن دوران العمل يمكن أن يفتح فرصا للترقى لشاغلى المستويات الأدنى ذوى الأداء الجيد٠ وأخيرا فعندما يخرج من العمل أفراد مشاغبون يخلقون أو يأججون الصراع، فإن هذا يهيء معنويات أفضل وأعلى٠

ولأن دوران العمل يمكن أن يأتى بآثار إيجابية وسلبية، فمن المهم أن تتمكن الإدارة من التأثير والسيطرة بحيث تعظم الآثار الإيجابية وتحجم السلبية٠ وهو ما يتطلب إستمرارية متابعة وتقييم وإدارة دوران العمل ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة٠

تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة

تتعدد السبل التى يمكن أن تسلكها الإدارة فى هذا الصدد٠ ويمكن عرض أهمها كما يلى :

١ – الإحتفاظ قبل الإحلال

يتعين أن تعطى الأولوية للإحتفاظ بالعناصر الفاعلة الكفؤة قبل أن نفرط بها ثم نسعى لإحلالها. صحيح أنه فى حالات كثيرة يصعب تجنب دوران العمالة. من أمثلة ذلك حالات ترك الموظفات للعمل بسبب الزواج أو الترك المؤقت بسبب الحمل، أو رعاية الأطفال، أو تغيير مكان عمل الزوج، أو التقاعد، أو إنتقال الموظف إلى منظمة أخرى بناء على طلبه. ويتطلب السعى الناجح لتعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة تركيزاً على أنواع الدوران التى يكون للمنظمة قدرة على التأثير فيها. وفى إدارة دوران العمالة، يجب التركيز على الإحتفاظ بهؤلاء الذين يكونوا نافعين تماماً للمنظمة من حيث الأداء. بمعنى آخر من حيث الإنتاجية مقاسة بمعدلات ومؤشرات موضوعية، وقدرة الفرد على التفاعل الجماعى عند العمل مع آخرين أو ضمن فريق، والقدرة على تحمل مسئوليات أكبر.

أما قدرة المنظمة على إحلال العمالة الخارجة فتتأثر أساساً بخصائص الوظيفة موضع الإحلال، وتتوقف على جاذبية المنظمة أى قدرتها على استقطاب وتعيين من يمتلك القدرات والخبرات اللازمة لأداء كفء للعمل. وهناك وظائف يصعب إحلال العمالة بها بعد أن تشغر، مثل (١) تلك التى تتطلب معرفة متخصصة عن المنظمة وطبيعة عملها و/أو بيئتها، و(٢) التى تتطلب مهارات غير عادية يقصر المعروض منها فى سوق العمل.

ويتعين حتى يتوفر هيكل كاف من العمالة المؤهلة تكريس إنتباه وجهد كبيرين للإحتفاظ بمعظم – إن لم يكن كل – العاملين ذوى الخصائص المتميزة والتى يقل المعروض منها. ذوى المهارات العالية والمعرفة الكافية بظروف

المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، بينما نقلل بقدر الإمكـــان عـــدد الأفـــراد منخفضو الأداء أو الإنتاجية، متكررو الأخطاء، أو المشاغبون٠

وتشكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة أساساً لمتابعة حركة العمالة٠ حيــث تحدد أى الوظائف أو المراكز تعد حرجة أو حاكمة فى بلوغ أهداف المنظمة٠ وتزيد أهمية ذلك عندما تتزايد حدة المنافسة، أو عندما تدخل المنظمـــة منتجـاً جديــداً أو مجالاً جديداً للنشاط وحيث تزيد درجة عدم التأكد والمخاطرة٠

٢ – المزج بين العمالة الحالية والجديدة

هناك عديد من المتغيرات فى البيئة التى تعمل بها المنظمـــة٠ متغـيرات تكنولوجية وسياسية وإجتماعية وثقافية٠٠٠الخ٠ إفرض مثلاً أن المتغـــيرات التكنولوجية أفرزت وجوب إستخدام تطبيقات متقدمة لبرمجة الحاسب الآلـــى٠ وأن هيكل العمالة الحالـــى لا يضم طاقماً متخصصاً ومؤهلاً فى هذا المجـال٠ وهنا فإنه بحكم المتغيرات فى البيئة المحيطة بالمنظمة، وليس بسبب قصـــور أداء بعض العاملين، يرى هذا المدخل عدم التفريط فى العمالة الحالية٠ والمزج بين تعيين أفراد جدد من خارج المنظمة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة، وموظفى المنظمة الأصليين الذين يستطيعون التكامل والتكيف مـــع القـــادمين الجدد والتعلم منهم٠ فمثلاً عندما إتجهت شركة آى٠بى٠إم لإنتاج الحاســـبات الشخصية، إستمرت فى شغل معظم الوظائف بموظفيـــها المتواجديـــن بينمـــا إستقطبت واختارت عدداً محدوداً من خارج الشركة، ممن كانوا علـــى خـــبرة وافية بمجال النشاط الجديد٠

أما السعى للمحافظة على الثبات أو الإستقرار فى هيكل العمالـــة فيكـــون مناسباً عندما يكون الأداء الماضى للعاملين جيداً٠ والتغييرات فى بيئة المنظمة أو نشاطها محدودة٠ وهنا يكون موظفو المنظمة هم الأفضل مـــن غـــيرهم –

الخارجيين – لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، ولم لا ، وهم متآلفون مع نظام العمل، ولديهم شبكة من العلاقات المستقرة داخل المنظمة وحتى خارجها مع الأطراف ذات العلاقة.

ترك العمل الإختيارى .. لماذا ؟

سلفت الإشارة لأن العناصر المسببة لدوران العمل تشمل مسببات لخروج بعض العاملين من الخدمة صنفناها فى ثلاث مجموعات نوعية، (أ) خروج لا يمكن التحكم به، و(ب) خروج يمكن التحكم به، و(جـ) خروج إختيارى بإرادة الموظف. إن ترك العمل الإختيارى يستأهل التوقف عنده. توقف يلقى نظرة للتأمل وتحليل دوافع العاملين لترك العمل. طالما أن هذا الترك يمكن أن يرتب آثارا سلبية مثل إرتفاع مؤثر فى التكلفة وإنخفاض الإنتاجية.

ويعتبر معدل دوران العمالة مقياسا لفاعلية الإدارة. ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عليه من حيث خروج بعض العاملين – بالترك الإختيارى للخدمة – لا سيما الأكفاء منهم كان يمكن تفاديها مع نجاح الإدارة فى الحفاظ عليهم ضمن قوة العمل. وذلك بتهيئة بيئة عمل مواتية.

والفرضية الأساسية هنا هى أن ترك العمل الإختيارى يعود لإنخفاض أو عدم رضاء العاملين عن بيئة العمل، و/أو وجود بيئة عمل أفضل خارج المنظمة تنجح فى إستقطابهم. ويركز العرض التالى على أهم العوامل التى يمكن أن يراها بعض العاملين مسهمة فى إنخفاض أو عدم الرضا، ومن ثم فى الميل لترك العمل.

العوامل المؤثرة فى ترك العمل الإختيارى

تتعدد هذه العوامل، ويمكن عرض أهمها – بشكل موجز– فيمايلى:

١ – ضغوط العمل

وهى التى تؤدى لدرجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر. ويهمنا – بهذا الصدد– تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التى قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصراع مع آخرين مثل زملاء ورؤساء. والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل.

٢ – ظروف عمل غير مواتية

يشمل إطار ظروف العمل شقا ماديا وآخر معنويا. أما ظروف العمل المادية فتتضمن عوامل مثل الإضاءة، والتهوية، والغبار، والإشعاع، وساعات العمل، وفترات الراحة. كما تشمل مخاطر العمل التى تنجم من العمل على آلات خطرة أو مشعة أو من قيادة سيارة فى ظروف غير عادية، أو العمل فى أراض وعرة وظروف جوية قاسية. كما تشمل ظروف العمل المادية مزيج الأجور والحوافز، والتجهيزات المستخدمة فى الأداء من حيث مدى كفايتها، وكفاءتها، وتسببها فى مخاطر أو إصابات عمل. وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو مريحة بشكل مؤثر، أسهمت فى ميل الفرد لترك الخدمة إختيارا.

وأما ظروف العمل المعنوية، فتشمل عوامل مثل تصميم العمل، مدى بساطته أو تعقده، مدى فاعلية الإتصال التنظيمى أفقيا ورأسيا، العلاقة مع المدير ومع صحبة العمل، العلاقة مع طلاب الخدمة، وفرص الترقى، وكلما كانت هذه العوامل غير مريحة سببت درجة من ميل الفرد لترك الخدمة.

٣ – عدم تكافوء السلطة والمسئولية

عندما يتساوى قدر السلطة أو الصلاحيات المتاحة للفرد مع قدر المسئولية المحملة له أو لهم، يسهم ذلك فى درجة كافية من الرضاء. بعكس الحال عندما تتضاءل الصلاحيات إزاء المسئوليات ويقل حيز حرية التصرف Discretion. ومن ثم تظهر درجة من الميل للتفكير فى ترك الخدمة.

٤ – عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يتعين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظروف غير عادية أو صعبة نسبيا. فقد تتطلب صبرا وذكاء إجتماعيا للتعامل مع شخصيات غير سوية، أو عادية لطلاب خدمة. وللتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجأة وسرعة التغير، والمخاطرة. ولا شك أن توافر حدا أدنى من هذه السمات يساعد على تكيف الفرد مع وظيفته. أما إن إنخفضت عن الحد الأدنى، يسهم ذلك بدرجة أو بأخرى فى ظهور ميل للتفكير فى ترك الوظيفة.

٥ – قصور فاعلية القيادة

القيادة هى قدرة على التأثير فى مرءوسين من خلال إتصال فاعل، ليسعوا – بحماس وإلتزام – لأداء مثمر. فإذا إفتقد القائد لقدرة التأثير فى مرءوسيه، تقل رغبتهم فى الأداء، ويظهر الميل للتفكير فى الترك الإختيارى للوظيفة.

سبل خفض حالات الترك الإختيارى للخدمة

يمكن فى هذا الصدد الإشارة لأهم التوجهات الجديرة بإهتمام الإدارة فى سعيها للمحافظة على العناصر البشرية الكفؤة وتقليل حالات الترك الإختيارى للخدمة. تتمثل أهم هذه التوجهات فى تطوير نظم فاعلة لإدارة الموارد البشرية وإجراء مقابلة الخروج Exit Interview ، ومتابعة معدل دوران العمالة.

١ – تطوير نظم إدارة الموارد البشرية

وأهم ما يمكن تناوله فى هذا الصدد، هو ما يلى :

١/ ١ نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية

فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية تتجنب الإدارة مفاجأة خلو وظيفة أو وظائف دون أن تكون قد إستعدت لإحلال الفرد أو الأفراد الذين خرجوا منها. وإلا سيحدث أن يؤدى فرد عمله إضافة لعمل آخر أو آخرين. مما يسبب ضغوطا صعبة فى العمل. وقد يحدث – عند قصور حجم العمالة بين فئات شاغلى الوظائف – أن يقوم بعض المديرين بأعمال كان يجب أن توكل لمرءوسيهم مما يؤثر سلبا على معنويات وإنتاجية المديرين.

١/ ٢ تصميم أو تطوير نظام فاعل للإستقطاب والإختيار

فى سعى الإدارة لاستقطاب أو جذب العناصر المناسبة، يحسن التدقيق فى إختيار المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر. سواء كانت مدارس، أو معاهد أو كليات جامعية. فكلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة، أو المعهد، أو الكلية مساعدة على تكوين خلفية علمية تسهم فى إنسجام الفرد مع نظام العمل، أسهم هذا فى إستقراره وبقائه فى العمل.

كذلك فإن حسن تصميم الإعلان عن طلب أفراد، سواء كان إعلانا تليفزيونيا، إذاعيا، أو صحفيا يلعب دورا هاما. فالإعلان الفعال هنا يستهدف جذب أفضل العناصر. إذ أن التحديد الواضح لشروط ومعايير الإختيار والقبول سيحجم أعداد المتقدمين ويركز أعدادهم فى النوعيات الأقرب فى مواصفاتها لخصائص الوظيفة. ويقلل من إحتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادة – فى أى منظمة – من أخطاء غير مقصودة فى عملية الإختيار. وفى عملية الإختيار يحسن أن تضم لجنة الإختيار خبيرا أو أخصائيا

نفسيا ليقيس مدى ميل المتقدم للوظيفة، ومدى تناسب خصائص الشخصية مع متطلبات الأداء فيها٠ هذا فضلا عن كون أعضاء اللجنة – ككل – متمرسين على إجراء مقابلات الإختيار٠

١/ ٣ نظام فاعل للتدريب

مهما حسن إختيار الفرد فإن التدريب لازم لتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل ولإكسابه مهارات التعامل مع كل جديد فى التكنولوجيا بمفهومها الذى يتضمن التجهيزات وطرق الأداء٠ فإذا حسن الأداء التدريبى تزيد قدرة الفرد على الأداء٠ بل ورغبته فيه أيضا طالما شعر بأنه متمكن فى وظيفته، منسجم معها٠

١/ ٤ نظام فاعل لتقييم الأداء

والمقصود هنا أن تسود فلسفة أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء٠ وإنما هو تحديد لها، لأسبابها، وتوجيه لتجنبها٠ كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابى تقديرا، وللحفز السلبى مؤاخذة، عندما يثبت التقصير٠ والمهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة٠ فإذا توفر ذلك يسهم فى زيادة درجة رضاء العاملين وتقليل الميل للترك الإختيارى للخدمة٠

١/ ٥ نظام فاعل للحفز

كلما تهيأ نظام فاعل لتقييم الأداء، يسهم هذا بالتبعية فى فاعلية نظام الحفز٠ إن تسجيلا أمينا لأداء الفرد هو مقدمة سليمة لحفزه إن إيجابا بالمكافأة أو سلبا بالمؤاخذة٠ فإذا توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، تزيد درجة الرضا، ويقل الميل للتفكير فى الترك الإختيارى للخدمة٠

٢ – مقابلة الخروج Exit Interview

تحرص بعض المنظمات على إجراء مقابلة للخروج Exit Interview مع كل تارك للعمل، وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التى دفعته الى ترك العمل، ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة إستقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلا لأن يجيب بصراحة دون ضغوط، وتعمد بعض الشركات إلى الجمع بين الأسلوبين، فتجرى مقابلة ترك العمل قبل إعطائه باقى مستحقاته، ثم يجرى إستقصاء تارك العمل بعد فترة لاحقة، ثم تقارن الإجابات فى المرتين، وقد أوضحت بعض الدراسات أن الإتفاق فى الإجابات بين المصدرين يعد محدودا للغاية، إتفاق فى أحد عشر نقطة من بين (١١٦) نقطة،

وعلى ذلك فإذا إتجهت الإدارة إلى إجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة، يتعين أن تتم فى ظروف معنوية طيبة دون أية ضغوط، وأن يشترك فيها خبير نفسى، وأن يكون هذا الخبير مع العضو الآخر أو الأعضاء الآخرين بلجنة المقابلة مدربون على أساليب صياغة الأسئلة، بحيث لا تحمل هذه الأسئلة معان مبطنة، غامضة، أو مهددة، وأن تكون الأسئلة فاعلة ناجحة فى الحصول على إجابات غير متحيزة، وأن يعرف الفرد تارك الخدمة أن المقابلة تهدف لمجرد معرفة عوامل عدم الرضا وفقا لأهميتها، و/أو عوامل الجذب الخارجية فى المنظمة الأخرى الجاذبة لهذا الفرد، كما يراها هو،

وقد تختار الإدارة أن تستخدم الأسلوب الآخر، أى إستقصاء تارك العمل بعد فترة من خروجه، لتكن شهرا مثلا أو شهرين، وهنا يتعين الإهتمام

بصياغة أسئلة قائمة الإستقصاء، بحيث لا تدعو إلى تحيز المستقصى منه (تارك العمل)، وأن تكون واضحة بقدر كاف، هذا مع التأكيد على أن بياناتها ستعامل بسرية ولا تهدف إلا لتطوير إدارة الموارد البشرية.

٣ – متابعة معدل دوران العمالة

وحتى تنجح الإدارة فى خفض حالات ترك العمل الإختيارى يتعين أن تعالج مسبباته سالفة الذكر، وأن تهيىء – بقدر الإمكان – بيئة وظروف عمل مناسبة، وأن تعزز سبل الحفز المادى المعنوى والتقدير الأدبى بما يعوض ظروف العمل غير العادية التى قد يواجهها العاملون والتى قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى، ليس هذا فقط بل إن متابعة معدل دوران العمالة على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمرا لازما.

إن التغيير هو سنة الكون، وتعمل المنظمات فى بيئة تحفل بمتغيرات متعددة، ويصيب التغيير كلا من المنظمات والأفراد، لذلك يمكن أن يتغير معدل الإحلال (إحلال العمالة الخارجة بأخرى) بفعل إتجاهات جديدة فى إستراتيجية المنظمة، وفى نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردى يمكن أن تتغير لأعلى (وهذا هو المأمول) كنتيجة لفاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشرية، وقد تتغير لأسفل أو تنخفض، ومن ثم، تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها على معدل التغير فى خصائص بيئة العمل وفى مستويات أداء العاملين، وحيث يتعين التركيز على العلاقة بين تقييم الأداء السنوى للعمالة والحاجة لإخراج بعض العاملين منخفضى الأداء وبين إمكانية الإحلال، مع الأخذ فى الإعتبار أثر التغير فى الخطة الإستراتيجية على حجم العمالة التى يتعين الإستغناء عنها وإحلالها، وتلك التى يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الإختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر، وهكذا يمكن تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل وتحجيم آثاره السلبية.

وتجدر الإشارة إلى أنه فى كثير من الشركات الناجحة كشركة "بروكتر آند جامبل" على سبيل المثال، يحدد كل مدير توقعاته بالنسبة لمعدل دوران العمالة بإدارته أو قسمه، ويسعى لخفض معدل دوران العمالة فى إدارته أو قسمة ليكون صفرا أو فى أقل مستوى من خلال حزمة تحفيزية متكاملة. كما يعتبر المدير أو رئيس القسم مسئولا عن إرتفاع معدل دوران العمالة بين مرءوسيه، أو عن أى إنحراف بهذا المعدل عن المعيار المخطط. إذ أن هذا المعدل يتأثر لحد كبير بمدى فاعليته الإشرافية أو القيادية وحسن توزيعه لمهام العمل على مرءوسيه بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم، ومدى عدالته فى تقييم أداء مرءوسيه وتقديم الحوافز المناسبة أو توصية الإدارة بتقديمها، وما إلى ذلك.

حالة عملية

"ماكانش العشم"

شريف يملك ويدير شركة "حاسبات المستقبل"، وهى شركة ناجحة فى مجال تسويق أجهزة وبرامج الحاسب ومستلزماتها. وقد توسعت أعمال الشركة بشكل سريع فزادت حصتها السوقية فى سوق سريعة النمو. لكنه فوجىء بأن "خالد"، أحد أخلص معاونيه والذى كان يعتمد عليه بشكل كبير قد ترك العمل بالشركة فجأة، وكون شركة أخرى منافسة. ليس هذا فقط، بل أنه نجح فى أن يسحب معه حوالى ٣٠% من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين المتميزين. وفى لقاء جرى

بين شريف وخالد عاتبه شريف قائلا "ماكانش العشم" ‧‧ لكن خالد رد بسرعة قائلا: "بلا عشمى ولا عشمك‧‧ هى مصلحتى ومصلحتك"‧

وقد إضطربت أعمال الشركة وتأثرت مبيعاتها بشكل ملحـــوظ‧ وقرر شريف أن يجرى تغييرا فى سياسة العمالة بشـــركته‧ بحيـــث يحجب ثلث أجر الموظف ويجنب مجمعا حتى آخر العام ليـــأخذ بـــه الموظف أسهما بالشركة يتملكها ويأخذ أرباحها‧ كما يســـتطيع – إن شاء – أن يبيعها بالبورصة‧

وبالنسبة للخدمات الصحية، تضمنت السياسة الجديدة أن يتحمـــل الموظف تكاليف الفحوص والعلاج حتى خمسمائة جنيه، وما زاد عـــن ذلك تتحمله الشركة بالكامل بدون أية حدود حتى لو وصلت التكلفة إلى مليون جنيه‧

وقد بدأ "شريف" متشوقا لمعرفة أثر السياسة الجديدة علـــى ولاء وأوضاع العاملين بشركته وعلى مركزها فى السوق‧

للمناقشـــة

١ – ما رأيك فى مسلك خالد ؟

٢ – ما رأيك فى السياسة الجديدة التى تحول إليها شـــريف فـــى إدارة شركته؟

٣ – هل ترى فى هذه السياسة سبيلا لخفض معدل دوران العمالة بالشركة؟ ولماذا؟

٤ – هى ترى فيها فاتحة خير أم فاتحة لتكلفة غـــير مـــبررة ؟! ولماذا؟

ملخــص

عرضنا فى هذا الفصل لدوران العمالة مـــن حيـــث مفهومـــه ودلالاتـــه ومؤشراته، وتناولنا الآثار السلبية لمعدل دوران العمالة فـــى زيـــادة تكلفـــة الإستقطاب والإختيار والتدريب، ومع ذلك فهناك آثار إيجابية لدوران العمالة، أهمها خروج منخفضى الكفاءة وإمكانية إستعواضهم بـــآخرين أعلـــى كفـــاءة ومعهم خبرات أوسع من مكان أو أماكن عمل أخرى، كما أن من يخرجـــون دون إستطالة مدة خدمتهم يسهمون فى انخفاض مســـتويات الأجـــور وعـــدم تضخمها،

وناقشنا سبل تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة، مثل إعطاء الأولويـــة للإحتفاظ بالعناصر الكفوءة من العاملين لاسيما ذوى الخصائص المتميزة التـــى يقل المعروض منها فى سوق العمل، مع أهمية تشجيع الموظفين الحاليين على التكامل مع الجدد والإفادة من خبراتـــهم، وعالجنـــا مســـببات تـــرك العمـــل الإختيارى باعتباره مؤشرا خطيرا يعبر عن كون المنظمة بيئة عمل طـــاردة وليست جاذبة، وأن هذا يمثل مقياسا لفاعليـــة الإدارة، وأوضحنـــا العوامـــل المؤثرة فى ترك العمل إختيارا مثل ضغوط العمل وظروفه غير المواتية وعدم تكافؤ السلطة والمسئولية وعدم تناسب خصائص الفرد مع وظيفتـــه وقصـــور فاعلية القيادة، ثم أوضحنا سبل خفض حالات الترك الإختيارى للخدمة وأهمها تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وإجراء مقابلـــة الخـــروج للتعـــرف مـــن الخارجين على أسباب ذلك، فضلا عـــن المتابعـــة المســـتمرة لمعـــدل دوران العمالة،

أسئلة للمراجعة

١ – ماهو المقصود بمعدل دوران العمالة ؟

٢ – هل ترى علاقة بين معدل دوران العمالة وتخطيط الموارد البشـوية؟ كيف؟

٣ – ماهى التكاليف المترتبة على إرتفاع معدل دوران العمالة؟

٤ – ما هى العوامل التى تدفع بعض العاملين إلـــى الـترك الإختيـــارى للوظيفة؟

٥ – هل هناك فوائد من دوران العمالة، ماهى ، وكيف تعظمها الإدارة؟

الفصـــل الســـادس
التـــدريب والتطـــوير

❀ أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد:

١- تعرفت علي مفهوم التدريب والتطوير والفرق بينهما وبين التعليم.

٢- وقفت علي أهمية التدريب في تعزيـــز القـــدرة التنافســية للمنظمـــة المعاصرة.

٣- أدركت إطار متكاملا لتخطيط استراتيجي متكامل للتدريب.

٤- تفهمت أنواع الاحتياجات التدريبية وأســس تحديدها، علـــي ضـــوء التحديدات المعاصرة.

٥- تزودت بنظرة متكاملة للتدريب والتطويـــر كمنظومـــة تتـــألف مـــن مدخلات وعملية ومخرجات.

٦- وقفت علي مدى إمكانية قياس عائد التدريب.

التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة علي إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما، وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهارتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات.

وتتضمن جهود التدريب والتطوير نشاطي التعليم والتدريب. ويهتم كلا منهما بالتغير الإنساني والتعليم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته. لكنهما يختلفان في الإطار والعمق.

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه – كل في مجال تخصصه – إلى مجالات العمل المختلفة. بينما يكون التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم. فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها. ويرتبط التعليم – عموما – بأهداف الفرد أكثر من إرتباطه بأهداف المنظمة، إلا إذا كان التعليم – في مراحله الأخيرة – ينظم من قبل المنظمة كإعداد سابق للوظيفة. هذا بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وماترومه أو تريده من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة. وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف

التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

التعليم المهني

تتجه بعض المنظمات في مصر وبعض الدول العربية لإنشاء أنظمة تعليمية تتمثل في مدارس ومعاهد تؤهل خريجيها للعمل في المنظمة. ومن هذه المنظمات – على سبيل المثال – الهيئة القومية للبريد التي أنشأت بالاشتراك مع وزارة التعليم المدارس الثانوية للبريد، والمعهد العالى للشئون البريدية الذى أصبح منذ عام ١٩٧٣ أحد شعب كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان. كما أنشأت هذه النظم التعليمية في إدارات بريد المغرب،والمملكة العربية السعودية، والعراق، والجزائر، وسوريا وأيضا بألمانيا الاتحادية، وفرنسا، وبريطانيا، واليابان، ودول أخرى. وبالإضافة لهذا النوع من الأنظمة التعليمية فهناك أنظمة أخري أنشأتها وزارات مثل وزارة الداخلية (معهد أمناء الشرطة وكلية الشرطة) ووزارة الصحة (مدارس التمريض، والمعهد العالى للتمريض). ومن ناحية أخري يمكن أن توفد المنظمة بعض من تم إختيارهم مبدئيا إلى منظمات تعليمية داخل أو خارج البلاد في مهمة تعليمية لمدة محددة.

ويستهدف التعليم – في هذا الصدد – إعداد المقبولين أو المقبولات للوظيفة، من خلال تخرجهم مزودين بالثقافة الأساسية والأسس العريضة للتخصص النوعي بالمنظمة التي سيعملون بها، بحيث يمثلون عرضا مستمرا للموارد البشرية المؤهلة بما يتناسب وطبيعة نشاط المنظمة. ومن ناحية أخرى يمكن أن تتيح المنظمة للموظف أو الموظفة إجازة دراسية لمدة معينة للحصول

علي مؤهل دراسي معين، أو أن تسمح المنظمة بالإنتساب لمعهد أو كلية معينة، وقد تتحمل المنظمة تكاليف الدراسة أو جزء منها.

مقومات نجاح نظم التعليم المهنى

في حالة إدارة النشاط التعليمي من خلال مدارس تابعة للمنظمة، يتطلب الأمر توافر عدة مقومات بما يضمن فاعلية العملية التعليمية، كما يلي:

١- تخصيص تقسيم تنظيمي خاص لممارسة تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم العملية التعليمية، مع عمالة مناسبة كما ونوعا لإدارة هذا النشاط بفاعلية.

٢- تخصيص إعتمادات مالية كافية لتغطيه تكاليف الإدارة الفاعلة للعملية التعليمية.

٣- توخي الدقة التامة في إختيار وتأهيل المدرسين المهنيين الذين يعينون من داخل أو خارج المنظمة لتدريس المواد العلمية.

٤- تخصيص مبني أو مبان تتناسب ومتطلبات العملية التعليمية من حيث المساحة والتجهيزات.

٥- التنسيق الفعال والمستمر مع مزارة التعليم - كلما تطلب الأمر ذلك - في شأن خطة الدراسة والمناهج ونظم القبول والكتب المدرسية والإمتحانات.

٦- في حالة الحاجة لتعدد المدارس يحسن توزيعها جغرافيا وفقا لإحتياجات فروع المنظمة - من الخريجين - بالمحافظات، حيث يمكن تعيين الخريجين في نفس محافظتهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم.

التـــــدريب والتطـــوير

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنميـــــة القـــدرات والمـــهارات الفنيـــة والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدى لبلوغ أهدافـــهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة. وقد أصبـــح التدريـــب فـــي منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا، وجزءا هاما من تكاليف العمالـــة. إن تدريب الأفراد يعد- بحق - من أهم أنواع الإستثمار في البشر.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعيـــــة إبتـــداء بـــالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وإنتـــــهاء بتقييـــم التدريب والتطوير. وتجري هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو مـــــن خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد وكليات جامعية.

ويرتبط بالنشاط التدريبي - ويمكن أن يقترن به - نشاط آخر متميز هـــو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي. ويركز هذا الأسلوب علي جماعات العمل أكثر من تركيزه علي الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدى. فهو تطويـــــر للنظام ككل وليس تطويرا للفرد في حد ذاته. ويتمثل التطوير التنظيمي فـــــي التغيير المخطط - مـــن جانب إدارة المنظمـــة - علـــي المدى الطويل لقيم. ودوافع، ولسلوكيات العاملين والعاملات علي إختــــلاف مســـتوياتهم لتكـــون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولي، ثم الإفادة من القيم والســـلوكيات الجديـــدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والهدف الرئيسي هنـــا هـــو شيوع روح الفريق بفاعليتها، وتحسين المنـــــاخ التنظيمـــي (العلاقـــات الرسمية وغير الرسمية) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمـــل الجماعي. ومـــن شأن ذلك كله زيادة القدرات علي معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم. ويتم التطوير التنظيمي مـــــن

خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وإنتشر – في السنوات الأخيرة – في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإنجلترا وهولندا والسويد. إلا أنه لا يزال في مهده في مصر والمنطقة العربية عموما، ربما لسطوة وعمق القيم الشخصية والتمسك الشديد لعدد غير قليل من الناس لاسيما الرؤساء بالمركزية وبالآراء الشخصية حتي وإن لم تكن منطقية أو عملية، والمقاومة الزائدة نسبيا للتغيير.

أهمية التدريب والتطوير

يكتسب التدريب والتطوير أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل بإتفاقية الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية. الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالتكلفة (التكلفة الأقل والسعر التنافسي) وبالوقت (تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للسوق في التوقيتات المناسبة وتلك المتفق عليها مع العملاء وتقليل الفترة بين كل إبتكار أو منتج جديد وأخر). كذلك هناك التنافس بالتميز. سواء كان تميز في تصميم المنتج أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه أو في خدمة العملاء. وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم، فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

فمع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة. ومن أمثلة الوظائف الجديدة أو المعاصرة التي ستتطلب تدريبا متقدما لشاغليها، اختصاصى تسويق عالمي ومحلل تكاليف الجودة ومحلل تكلفة وعائد

التدريب ومستشار إعادة الهندسة، ومستشار الجودة الشاملة، ومستشار المسار الوظيفي، واختصاصى ذكاء إصطناعى واختصاص علم نفس إجتماعي واختصاصى وحدات الإنسان الآلي (Robot) ٠

وكما أن التدريب والتطوير مطلوبان لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية، فإنهما مطلوبان أيضا وبإلحاح للعاملين في المنظمات الحكومية٠ فالعاملون المدربون الأكفاء بهذه المنظمات سينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر وميسرة له٠ وهذا هام لجذب الاستثمارات، وكذلك لخفض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض عجز الموازنة الحكومية، والوفاء برسالة المنظمات الحكومية في تقديم خدمات فاعلة للمواطنين أو طلاب الخدمات بشكل عام٠

وفي البيئة الداخلية للمنظمة يجئ التدريب إستجابة لمتغيرات متعددة مثل إستعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الإختصاصات أو إستحداث أنشطة جديدة، أو إستجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته (تطوير تكنولوجي)٠ كذلك يجئ التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزيد أعطال التحهيزات، وكذا لمواجهة شكاوي وغير ذلك من ظواهر يثبت إمكانية علاجها من خلال التدريب٠

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات علي الأقل خلال عمره الوظيفي٠ وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen)٠

التخطيط للتدريب: منظور إستراتيجي

علي المحور البشرى تبدو إستراتيجية التدريب والتنمية الإدارية هامة للغاية. فهذا سبيلنا لتهيئة رؤساء ومرءوسين فاعلين أكفاء. هذا سبيلنا للتطوير في الجودة والتكلفة والمنتجات الجديدة والقدرات التنافسية.

إن النظرة طويلة الأجل أفضل ولاشك من تلك قصيرة الأجل. قصيرة الأجل لا ترى سوى اليوم وغدا. بينما طويلة الأجل تتعدى ذلك لترى وتتحسب لما يلوح بالأفق من فرص أو تحديات. لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجى للتدريب والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بمدي زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات، بعد مراجعة للماضى، وتحليل الحاضر، واستقراء للمتغيرات البيئية المتوقعة.

وتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التدريب، وأهمها:

١- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة. فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا، إنشاء إدارة للتسويق، أو رفع المستوي التنظيمي لقسم التسويق إلى إدارة. وفي هذه الحالة أو تلك يتطلب الأمر تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج تدريبية في مجالات التسويق المحلي والخارجي.

٢- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ وتلك التي ستشغر مستقبلا علي مدي يتراوح بين خمس وعشر سنوات. ويتطلب ذلك تخطيطا تدريبيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون أو يرقون.

٣- قد تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في التكنولوجيا، في خصائص التجهيزات ومستوى الأداء الآلي التلقائي بها (Automation)، وهذا بدوره يتطلب تنمية قدرات العمالة المباشرة لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة وإدارتها بفاعلية وكفاءة، وتنمية قدرات العاملين بالصيانة، وقد يتطلب الأمر تطويرا في سياسات وإجراءات العمل، أو في أساليب السيطرة علي الجودة، وهذا كله يتطلب إستراتيجية للتدريب تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات،

٤- قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات سالفة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد أو أكثر، أو لتطوير منتج قائم أو أكثر، يتطلب هذا تدريبا لعديد من تقسيمات العاملين، ويشمل نطاق المستهدفين بالتدريب – علي سبيل المثال – المصممين، مهندسي الإنتاج، العمالة المباشرة، المشرفين،رؤساء الأقسام الإنتاجية ومراقبي الجودة وما إلى ذلك،

٥ – يتطلب مواجهة تحديات الجات، وبناء القدرة التنافسية، تصميما لبرنامج متكامل لخفض التكلفة، وهذا بدوره يتطلب تصميما وتطويرا لإستراتيجية تدريبية تفضي إلى تصميم وتطوير برامج تهدف بشكل خاص إلى:

أ – خفض نسبة التالف والعادم في مستلزمات الأداء أو الإنتاج،
ب – خفض نسبة الوحدات المعيبة في النواتج المرحلية والنهائية،
جـ– خفض حوادث وإصابات العمل،
د – خفض توقفات الآلات والأجهزة، من حيث معدل تكرارها، وطول فتراتها،

هـ- خفض معدلات الغياب والتمارض لا سيما إن كانت راجعة إلى قصور قدرات الإشراف والقيادة.

و - تعزيز إجراءات مراقبة الجودة.

تصميم إستراتيجية التدريب

تنبع إستراتيجية التدريب - في جذورها - من رسالة المنظمة. وهذه الرسالة التي تجسد غرض المنظمة الرئيسي. فإن كانت منظمة حكومية فغرضها تقديم الخدمات المناطة بها - في مجالها - إلى جمهورها بالمستوي المناسب. وان كانت منظمة أعمال فغرضها قد يتمثل في نشاط معين أو اكثر لتقديم منتج أو اكثر لقطاع معين أو أكثر من العملاء في سوق أو أسواق معينة.

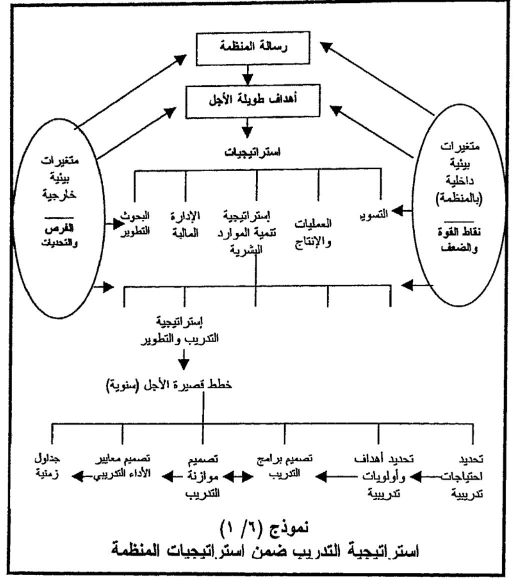
ويتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى. وهذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح علي رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة، أو خفض التكلفة. وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق علي المدى الطويل أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها.

ولأن الأهداف الإستراتيجية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فيتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف. والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى. أو قل أنها منهج عمل شامل تنهجه الإدارة علي مدى زمني طويل نسبيا (حول ٥ سنوات) لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة .

وتتعدد الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب. وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب.

فالإستراتيجية – كخطة طويلة المدى – تجزء إلى خطة سنوية أقصر أمـــدا، وخطة التدريب لعام معين ما هي إلا إحدى هذه الخطط.

ويوضح النموذج التالي أصول ومصادر إستراتيجية التدريب، وعلاقتـــها باستراتيجيات وأهداف المنظمة:



نموذج (٦/ ١)
استراتيجية التدريب ضمن استراتيجيات المنظمة

تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهـــداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والمـــوارد البشـــرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير • فتستلهم هـــذه التوجهات وتترجمها إلى نقاط قـــوة

ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية. وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

والمخطط الإستراتيجي للتدريب في مسعاه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات البيئة الداخلية مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب، والترقيات كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية (١) السوقية مثل تحالفات شركات منافسة (٢) التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف العمالة وتلوث البيئة، (٣) السياسية الإقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة Iso 9000 ، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.

هذا وتجزأ الخطة الإسترتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمدا. حيث تتضمن كل منها (١) تحديدا للاحتياجات التدريبية، (٢) تصميما لأهداف وأولويات التدريب (٣) ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية (٤) تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي – بقدر الإمكان – البرامج المخططة، (٥) تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي، (٦) الجدولة الزمنية.

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

من ناحية أخري يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي إستراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش. حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الإستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحا.

ترتبط إستراتيجيات **النمو** بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخري تمارس نشاط مختلفا· وهنا يتعين علي المخطط الإستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حاكمة مثل التخطيط الإستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة·

أما إستراتيجيات **الاستقرار** والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز علي نشاط جديد واحد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي· وتتطلب هذه الإستراتيجيات تحديدا للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل إدارة التغيير ومهارات الابتكار، ومهارات التخطيط الإستراتيجي للتسويق·

وأما إستراتيجية **الانكماش**، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة، فتتطلب أن تراعى إستراتيجية التدريب – علي المدى المتوسط والطويل – تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف، والتفاوض (لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض الأصول المنظمة)·

كذلك يتضمن الإطار العام لإستراتيجيات المنظمة، إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية التميز Differentiation بتمييز المنتج في التصميم، أو الجودة أو السعر أو مواعيد التسليم· ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات والمعايرة، وقياس الجودة· وهناك

أيضا إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف وتحليل التكلفة والعائد، والإدارة المتقدمة للمشتريات والمخازن وما إلى ذلك.

ويتعين أن تقوم خطة التدريب علي عدة أسس وأن تتكامل معها. وأهم هذه الأسس هي(١) تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، (٢) التكامل مع برامج الاختيار والتعيين، (٣) التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي، (٤) التكامل مع برامج النقل والترقية، (٥) التكامل مع سياسات تقييم الأداء، (٦) التكامل مع سياسات الحفز.

تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة

مع التسليم بوجود ثوابت، إلا أن شيئا لا يثبت علي حال في بيئة المنظمة. فالثوابت التي قد تتمثل في هيكل أنشطة المنظمة ومزيج منتجاتها لا تلبث أن تتغير. وفي هيكل أنشطة المنظمة نجد الهيكل التنظيمي باختصاصاته الوظيفية، ومهام الأفراد والمجموعات. ويتكامل مع ذلك مزيج المنتجات الذي يتطلب أنشطة ومهام يتعين أن تؤدى من خلال عاملين مؤهلين من حيث القدرات والسمات السلوكية التعاملية.

وفي مجال المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، تستجد أمور مثل:

أ – إضافة أنشطة جديدة أو إلغاء أنشطة قائمة.
ب – إضافة منتج جديد أو أكثر أو إسقاط منتج قائم أو أكثر.
جـ – الاتجاه للتحالف أو التعاون مع منظمة أخري.
د – إعادة تنظيم، تتطلب استحداث وظائف جديدة أو معالجة عمالة زائدة بنقلها لوظائف أخرى من خلال تدريب تحويلي.

هـ- إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة.

و - إعادة تصميم وظائف.

ز - إعادة تصميم طرق عمل.

كما يتطلب الأمر تحليلا خاصا فى البيئة الخارجية للمنظمة. وهنا يشمل التحليل عدة متغيرات أهمها:

١- البيئة الإقتصادية :

فهذه البيئة تؤثر فى تحديد مخصصات أو موازنة التدريب. إذ أنها تؤثر من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة مستلزمات التدريب، وعناصرها المتعددة، مثل :

* تكلفة مبنى التدريب أو المبانى التدريبية.
* تكلفة تجهيزات تدريبية رأسمالية لا سيما المعينات السمعية والبصرية.
* أتعاب المدربين .
* العدد الذى يمكن ترشيحه من المتدربين للبرامج المخططة، على ضوء متوسط تكلفة المتدرب.
* حوافز المتدربين، مثل بدلات السفر والإعاشة، وجوائز أوائل خريجى البرامج.
* تكلفة السفر والإنتقال.
* تكلفة صيانة تجهيزات التدريب.

٢ – البيئة الفنية (التكنولوجية)

حيث يتطلب أى تغيير فى تجهيزات أو طرق الأداء إما لمواجهة المنافسة المحلية أوالخارجية، للتوافق مع متطلبات الأيزو أو للتطوير بشكل عام، تغييرا مواكبا بل ومسبقا فى إتجاهات ومعارف ومهارات العاملين. فمثلا عبر مراحل

التحول من الآلة الكاتبة العادية إلى الآلة الكاتبة الكهربائية ثم إلـــى الحاسـب الآلى ، كل من هذه المراحل تطلبت تدريبا مسبقا لجعل العاملين أو العـــاملات يستوعبون هذا التجديد فى التجهيزات ، كما أن التحول من الأداء اليدوى إلـــى التشغيل بالحاسب الآلى فى مجالات متعـــددة (بنـــوك، منظمـــات صناعيـــة/ تجارية ، ، ، الخ) يتطلب تدريبا مسبقا يركز على تطوير الإتجاهات والمفـــاهيم والمهارات ،

كذلك يتطلب التغيير فى نظام العمل، من حيث إستحداث طريقة أو اسلوب جديد، أو تبسيط الإجراءات، أو تعديل الدورة المستندية، يتطلب تدريبا مســبقا لتأهيل العاملين على صيغة أو صيغ الأداء الجديد ،

٣ - البيئة السوقية :

لعل أهم ظواهر البيئة السوقية هى المنافسة ، فكلما زادت حدة المنافســـة زاد توجه المنظمة نحو رفع الجودة أو خفض التكلفة أو كليهما ، وإحراز تقـدم فى أى من هذين المجالين يتطلب تكثيفا لجهود التدريب وموازنته، واســتنباطا لمـــزيج أفعـــل من الوسائل والتجهيزات التدريبية بما يحقق هذه الأهداف ، من ناحية أخرى فإن الابتكار كأحد سبل رفع الجودة وخفض التكلفـــة، يتطلـــب - ضمن ما يتطلب - برامج تدريبية تهئ وتصقل - إضافة لمهارات الابتكـــار - مهارات إدارية مساعدة على الابتكار فى مجـــالات : إدارة الضغـــوط وإدارة الوقت والاتصال، وما إلى ذلك من مهارات لازمة لإثراء التفكير الابتكارى ،

إطار خطة التدريب

يشمل إطار الخطة التدريبية المراحل التالية :

١ – تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الاحتياجات التدريبية فى الفرق بين مستوى الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين فى موقع أو مستوى تنظيمى أو أكثر. بحيث يؤدى سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى (١) تطوير أو تحديث معلومات أو معارف، و(٢) تنمية مهارات إدارية أو فنية، و(٣) تطوير اتجاهات وسلوكيات و(٤) تعزيز نقاط قوة. وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها لا سيما إن كانت مخصصات موازنة التدريب تقصر عن تلبية كل الاحتياجات، أو حالت دون ذلك أسباب إدارية أو فنية أخرى.

ويقوم تحديد الاحتياجات التدريبية علي عدة أسس أهمها:

١- تحليل أهداف المنظمة، وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية.

٢- تحليل الأفراد (دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب .. الخ) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلي ماذا سيتدرب.

٤- تحليل التنظيم (مدي وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام) ومدي الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أى الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريبا، وعلي ماذا ؟

٤- تحليل المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر، وخدمات ما قبل و/ أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.

٥- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات .

٦- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية .

٧ - استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرءوسيهم .

٨- تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف علي نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية .

٩- تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين .

١٠- تحليل الشكاوى المقدمة من عاملين ضد رؤسائهم و/ أو زملائهم و/ أو مرءوسيهم أو تلك المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها .

١١- تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، من ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم .

١٢- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة، للتعرف علي مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية .

١٣- تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة .

١٤- تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة، وحوادث وإصابات العمل، وسبباتها التي ترجع لقصور في الاتجاهات و/ أو القدرات من جانب العاملين و/ أو ورؤسائهم و/ أو زملائهم .

١٥- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية .

١٦- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء، أو العملاء .

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ترجمة التحديات لاحتياجات تدريبية

ولايختلف اثنان أن بلوغ أسباب الجودة الشاملة يعد تحديا، وأملا في آن واحد. إن التحول من نظام إداري قاصر جزئيا عن بلوغ الجودة الشاملة، إلى نظام أفعل يحقق متطلباتها يمثل عبورا أو سدا لفجوة موجودة لدى بعض منظماتنا العربية، سواء كانت منتجة لسلع أو لخدمات. لاسيما وأن تحدي الجودة يزداد حدة مع بداية تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) وانفتاح الأسواق أكثر وأكثر مع تحرير التجارة العالمية. وتزايد حدة المنافسة.

ويتطلب عبور الفجوة الحالية في مجال الجودة، تخطيطا إستراتيجيا يتضمن تخطيطا للاحتياجات التدريبية لمواجهة ومواكبة متغيرات تكنولوجية مؤثرة. وإذا أخذنا تحدى مضارعة جودة المنتجات المنافسة كمتغير خارجي، فيمكن أن يمثل بدوره أساسا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ونظرا لان مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل تطويرا لكافة مجالات الأداء بكل الوحدات والمستويات التنظيمية، فإن تحدى الجودة يمكن أن يكون مصدرا أو أساسا مع الأسس سالفة الذكر (وإضافة لتحليل خصائص المنتجات المنافسة) لتحديد فاعل للاحتياجات التدريبية. وهذا التحديد بدوره يمثل أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل: تصميم المنتجات الجديدة ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات، وأسس تشغيل

التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة. وللإدارة العليا، يمكن تصميم برامج في مجالات مثـــل: التخطيـــط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل (تمثل فـــرق العمل جوهر إدارة الجودة الشاملة)، وإدارة حلقات الجودة باعتبارها ســـبيلا هاما لتعزيز تعلية الأداء الجماعي.

تصميم الأهداف التدريبية

تشتق أهداف التدريب من تحديـــد الاحتياجـــات التدريبيـــة. أو قـــل أن الاحتياجات التدريبية تترجم إلى أهداف تدريبية. فإذا أسفر تحديد الاحتياجـــات التـــدريبية لمجموعة مـــن العاملين بالبيع عن حاجتهم لمهارات إجراء المقابلة البيعية فإن هذا الاحتياج يترجم إلى: " تهيئة قدرات التخطيط والتنفيذ النـــاجح للمقابلات البيعية لدى موظفي المبيعات الجدد " وبفرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فإن قصور تصميم أهداف التدريب قد يكون مسمارا في نعش الجـــهد التدريبي. فهذه الأهداف هي بمثابة معايير لتقييم النشاط التدريبي.

لذلك يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة الأهداف التدريبية هي :

أ - أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليمكن قياس مـــدي تحققه. مثلا: تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مـــهارات الإشراف.

ب - أن يكون للهدف إطارا زمنيا محددا فيسهل قياس مدي تحققه خـــلال فترة معينة. فمثلا الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي:

" تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية علي مـــهارات الإشـــراف خلال النصف الأول من العام القادم."

جـ- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، وللمعنيين به أيضا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أو الأهداف التدريبية ·

د - ديمقراطية الهدف· بمعني أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء (الذين يرشحون مرءوسوهم) في صياغة الهدف· وعندما يكون الهدف مشتركا ومقبولا جماعيا، يتكاتف أصحاب المصلحة علي حسن تصميمه وتنفيذه ومتابعته·

هـ- أن يكون الهدف عمليا معقولا، وليس حالما أو خياليا تناسب· فكلما الهدف مع الموارد المتاحة، ماليا وبشريا وماديا كان أكثر عملية وواقعية، والعكس صحيح·

ويمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي:

١- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة·

٢- تذكير العاملين وبأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات·

٣- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى·

٤- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات - علي اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير

التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة علـــي المـدى القصير والمتوسط والطويل٠

٥- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامـــات وفي ساعات العمل، كنتيجة لإرتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك٠

٦- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة٠ فإذا حـدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن مـــن خـــلال التدريـب التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها٠

٧- تقليل وقت أداء الخدمة، في المنظمات الخدمية، وتحســين أســاليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسـن صورتها في أذهانهم٠ ويدعم مركزها التنافسي٠

٨- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنميـــة المهارات وترشيد السلوكيات لتتناسب مع مستويات وتخصصـــات وأســاليب تنظيمية جديدة٠

تصميم برامج التدريب

يجيء تصميم البرامج التدريبية كترجمة للأهداف التدريبية٠ فكل هـــدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكـــثر يغطـــي - بعناصره - الاحتياج التدريبي المخطط٠

وتتمثل أهم عناصر البرنامج التدريبي في:

أ - هدف أو أهداف البرنامج٠

ب – الفئة المستهدفة بالبرنامج٠

جـ– إطار موضوعات البرنامج (المادة التدريبية) والذي لا يجب أن يكون تقليديا منقولا من برامج سابقة، بل يكون متطورا مسايرا للمستجدات في بيئة المنظمة ومخاطبا للتحديات التي تواجهها٠

د – أساليب التدريب المنسجمة مع أهداف وطبيعة موضوعات البرنامج والتي يجب ألا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحدث مثل التدريب بالحاسب والتدريب عن بعد والسلوك النموذجي٠

هـ– وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المنسجمة مع ما تقدم في البندين (جـ ، د)٠

و – جدول موضوعي لا يضغط عنصرا من عناصر البرنامج أو يطيل أخر٠ بل يساعد علي تكريس الاهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه أو أهميته النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج ككل٠

تصميم موازنة التدريب

يتطلب تنفيذ أى مشروع تدريبي تمويلا مناسبا٠ وموازنة التدريب تحدد قدر ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الإنفاق الرأسمالي (في حالة وجود مركز تدريب بالمنظمة) أو الإنفاق التشغيلي التدريبي٠

ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب و/ أو تجهيزات الفندقة جزيئا أو كليا٠ وتكلفة الإحلال والتجديد ٠بينما يشمل الأنفاق التشغيلى عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة صيانة تجهيزات التدريب وتكلفة عامة وإدارية٠

علي أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات، مثل: عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (بمركز تدريب المنظمة/ بمركز محلي/ بمركز خارجي) ومرتبة وخبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.

تحديد معايير ترشيح المتدربين

فمما يساعد علي ضمان فاعلية ونجاح التدريب، أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يبتعثون إلى البرامج التدريبية.

وتتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية، حسب الحالة مثل: مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوي الإداري آو التنظيمي الحالى والمستوي الإداري أو التنظيمي المتوقع ومدي إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواده التدريبية بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة. فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامجا في مهارات الاتصال.

مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية

رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي الجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، فإن مشكلات ونواحي شتي للقصور تظهر في هذا الصدد، أهمها:

١- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين – في مستوى الإدارة العليا والوسطي – بالتدريب، واعتباره كماليات إدارية.

٢- ضآلة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب. والمسارعة – عند قصور الموارد المالية للمنظمة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التدريب

قبل أى مخصصات أخرى، وفي حالات أخري تتحدد هذه المخصصات وفقا لمدى قرب مدير التدريب من صانع أو صناع القرار في المنظمة.

٣- إتجاه بعض المديرين لاستخدام الإيفاد للتدريب كمكافأة لمن يودون مجاملته (تدريب للسياحة) أو للتخلص من موظف مشاغب أو للتخلص من فائض في موازنة التدريب، دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية.

٤- إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم. فإما تكون منقولة عن منظمة أخري أو تكون كخطة العام الماضي أو وليدة اجتهاد شخصى ممن يدير التدريب لا تسنده أية معلومات أو أسس موضوعية.

٥- عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي لإيفاد متدرب لدورة لا يحتاجها وحرمان من يستحقها منها . أن ما نشهده أحيانا من ابتعاث متدرب لبرنامج لا يناسب احتياجاته أو لا يتناسب مع خلفيته المهنية أو مستواه التنظيمي، لهو معول في صرح الجهد التدريبي. فلا المتدرب استفاد، ولا نعم المدرب بتفاعل المتدرب معه، ولا استفادت المنظمة. بل أنه مالا قد أنفق دون عائد. وقد يكون مرشحا آخر له حاجة ماسة للبرنامج قد حجبت عنه فرصة تدريبية لازمة. لذلك فإن تخطيط التدريب لا يكتمل إلا بتحديد موضوعي واضح، ودقيق لمعايير ترشيح المتدربين.

جدول (٦/٢)
التغيير ضروري في الأداء التدريبي

مــن	إلــي
١- التخطيط لبرامج تدريب الشهر القادم أو السنة القادمة.	تخطيط تدريبي إستراتيجي للتكيف مع متغيرات فنية + إقتصادية + سياسية تشريعية + تنافسية +تنظيمية
٢- لا تحديد أو تحديد قاصر للاحتياجات التدريبية.	تحديد للاحتياجات التدريبية يقوم علي: تحليل: التنظيم،الوظائف ، العاملين والعاملات، المنافسة، تقارير التقييم، والمؤشرات الإدارية والفنية.
٣- لا أهداف أو أهداف تدريبية فضفاضة.	أهداف تدريبية موضوعية محددة وعملية تصمم علي ضوء الاحتياجات التدريبية.
٤- موازنة تدريب تتحدد وفقا لما تبقي من أبواب الموازنة، أو وفقا لشطارة مدير التدريب	موازنة تدريب موضوعية تغطي احتياجات وبرامج التدريب ومتطلباتها.
٥- نشاط تدريبي لا يتكامل مع يتكامل مع وظائف المنظمة (تسويق، إنتاج، إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، وبحوث تطوير)	نشاط تدريبي منسجم ومتكامل مع كافة وظائف المنظمة، ومساعدا علي فاعليتها وكفاءتها .
٦- نشاط تدريبي يهتم بمجرد تنفيذ برامج تدريبية محلية وإيتعاث متدربين لبرامج خارج المنظمة، واستهلاك مخصصات التدريب.	نشاط تدريبي يستهدف تعزيز الإستراتيجية التنافسية مثل (١) تحسين الجودة، (٢) خفض التكلفة، (٣) التميز . وفي المنظمات الحكومية: خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة.
٧- برامج تدريبية منقولة عن برامج سابقة.	برامج تدريبية ١- تستلهم الاحتياجات التدريبية ٢- مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية ،والخارجية

التدريب كمنظومة

يميل الكاتب لأن ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاث مكونات هـــي: المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات.

١- مدخلات التدريب

تتمثل هذه المدخلات في: مدخلات إنسانية تضم المتدربيـــن، والمدربيــن وأعضاء جهاز التدريب القائمين علي تخطيـــط وتنفيـــذ وتقييـــم التدريـــب. ومدخلات مادية تضم مركز (أو مراكز) التدريب، وتجهيزات التدريب مـــن حيث الأثاث والوسائل التدريبية. ومدخلات مالية لتمويل الـــبرامج وصـــرف حوافز التدريب المالية.

المدخلات الإنسانية، وهذه تتمثل في:

١/١ **المتدربون**، بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملى عند ترشيحهم. ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشـــيح واختيـــار المتدربيـــن علـــي أســـس موضوعية. مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب، وتدربهم علي العمل الذي يؤدونه فعلا، أو علي العمل الآخر المستهدف إذا كـــان التدريـــب تحويليـــا. ويؤدى ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم، أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبيـــن فـــي التدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد. كمـــا تـــؤدي إتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرنامج، أو أفـــراد يودون التخلص منهم بعض الوقت، أو علي العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريـــب إلـــى تحمـــل تكلفة دون عائد. كمـــا يؤدي ذلك إلى تحميل زملاء من أوفدوا للتدريب بأعبائهم في العمل. من ناحية أخري فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين – إما لإحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو لنقص إعتماد بـــدل الســـفر

للمتدربين – يؤدي لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل عائد من حيث الأفـراد المطلوب تكوين مهارتهم أو صقلها ٠

١/ ٢ **المدربون**، بمستوي كفاءتهم الفنية والسلوكية ويعد اختيار وتـأهيل المدربين بحيث يكونوا علي خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة علـي توصيل المعلومـات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجـاح التدريب ٠ فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبـار موظفـي المنظمة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي ٠ إن المعيـار الحـاكم هنـا مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة علي التوصيل بإقنـاع وتشويق ٠

واتفاقا مع ذلك يؤكد الكاتب علي أهمية التدقيق فـي اختيـار المـدرب ٠ ويمكن أن يتأتي ذلك – ابتداء – خلال المقابلة الشخصية ٠ حيث يقيم من حيث سماته الشخصية : درجة الاستعداد المهني والعلمـي والشـخصي للتدريـب والخبرة والصبر وضبط النفس والقدرة علي القيادة والإقناع وتحمل المسـئولية والمظهر والصوت المناسبين والقدرة علي استخدام مزيج متكامل من طـرق التدريب، مع وسائل التدريب السمعية والبصرية المناسبة لموضوع التدريب ٠

كما يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين مـن داخـل المنظمـة، تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكيا بإكسابهم المهارات في أسس التعليم والتدريـب وتحضير المناهج واستعمال الوسائل التدريبية وإعداد الاختبارات وتصحيحها ٠ كما تستهدف إكسابهم مهارة إدماج الاعتبارات الفنية مع الإنسانية في العمليـة التدريبية، ومعالجة مشكلات العمل الجماعي ٠ وفي المدرسة القومية للتدريـب الإداري بفرنسا تستخدم أساليب دراسـة الحـالات وتمثيـل الأدوار لتـأهيل المدربين ٠ حيث تقدم حالة عملية ويتناوب كل منهم القيـام بـدور المـدرب

لزملائه الذين يلاحظون أداء زميلهم القائم بدور المدرب من حيث: أسلوب الشرح وطريقة استخدام وسائل الإيضاح والحركات الشخصية والقدرة على الاتصال. وبعد انتهائه من تمثيل دور المدرب، يقوم زملائه بتقييم أدائه في نماذج خاصة. ثم يعرض الفيلم الذي صور ما دار ليشاهد كل متدرب – أدى دور المدرب – نفسه خلال الأداء ويسمع ملاحظات زملائه مع قيام المدرب الحقيقي بالتعليق والتوجيه.

٣/١ **أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة** ومن يستشارون من خارجها، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب. ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب.

المدخلات المادية، وهذه تتمثل في:

١– **معلومات** عن أهداف المنظمة، الفرص والقيود البيئية، وعن المدخلات وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومركز التدريب، تجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

٢– **مركز (مراكز) التدريب وتجهيزاته** . من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أو قاعات) التدريب للوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين. كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة. ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب. ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها إسم المتدرب وجهه عمله بما يسهل الاتصال بين المدرب والمتدربين وبعضهم

البعض، ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون في شكل دائـرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة،

وإذا كان البرنامج التدريبي يقتضي تفرغ المتدربين وإقامتهم لأكثر من يوم في مركز التدريب فمن الضرورة توفر تجهيزات الإقامة والإعاشة مثـل أماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الأفـلام و/ أو التليفزيون،

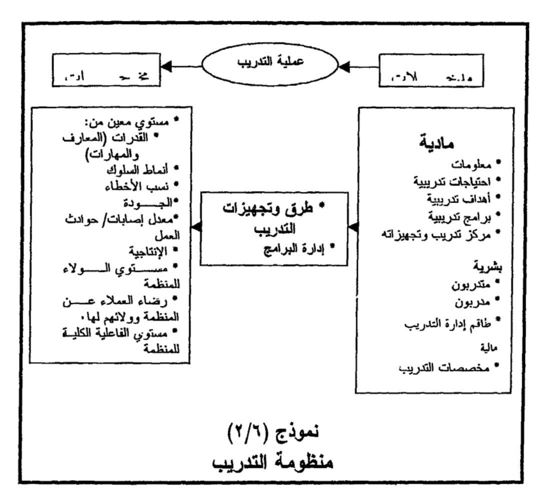
ومن المهم أن يكون مركز التدريب مناسبا للمتدربين بشكل عام ليمكنـهم الوصول إليه بسهولة، فمثلا إذا كان لمنظمة مركز تدريب وحيـد بالقـاهرة ويطلب إلى موظفيها وموظفاتها في الأقاليم أن يفـدوا لهذا المركز، فقد تقلل صعوبات الانتقال – لاسيما بالنسبة للموظفات – من فـرص ترشـيح العـدد الكافي، لذا يحسن – في مثل هذه الحالات – إقامة مراكز تدريبية إقليمية بمـا يمنع هذه المعوقات ويوفر للمتدرب أو المتدربة الطاقة الجسـمانية والذهنيـة لتستخدم كاملة في استيعاب التدريب بدلا من إهدار بعضها فـي الانتقـال أو السفر،

٣- وسائل الإيضاح السمعية والبصريـة، وتتضمـن أجـهزة العـرض الإلكتـرونية Data Show ، وأجهزة الفيديو لعـرض الأفـلام التدريبيـة، وأجهزة عرض الشفافات Projector، والسبورات الكهربائية المتحركة رأسيا وأفقيا، والأشكال المرسومة والمصورة، والخرائـط والرسـوم التوضيحيـة، والكتيبات والنشرات، وتسهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشـويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة، لاسيما في عرض الأفلام، وتستخدم بعض منظمات أستوديو ملونـا

خاصا بها لإنتاج شرائط الفيديو لأغراض التدريب. وتضم بعض مراكز التدريب الفرنسية أقساما فنية يديرها خبراء في التصوير السينمائي والتليفزيوني وإخراج الأفلام التي توضح الطرق المثلى للأداء والسلوك. ويشترك المدربون في إعداد المادة التدريبية. ويراعي أن تكون مدة عرض الفيلم في حدود ١٥–٢٠ دقيقة، ثم يدور نقاش بين المدرب والمتدربين.(*)

٤– برامج التدريب، وهي البرامج التي تصمم بمحتوي وعمق معينين/ ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية. فإذا كانت مصممة بالإتساع والعمق المناسبين فهي تسهم في تكامل وفاعلية المدخلات، ومن ثم جودة عملية التدريب.

(*) زيادة الكاتب للمدرسة القومية للكرادر الادارية بباريس



نموذج (٦/٢)
منظومة التدريب

المدخلات المالية

حوافز التدريب المالية هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية، وحفز المتدربين. فمن الضروري شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص علي الإفادة الكاملة منه. ويساعد علي ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك. ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد علي نجاح التدريب. كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين (الذي يجب ألا يتأخر بدوره). ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب. كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى اعتبار التدريب أحد أسس الترقية، أو الانتساب لمعاهد

وكليات جامعية، أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية برامج التدريب٠

عملية التدريب

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية (سالفة الذكر) – وفق قواعد وطرق تدريبية – في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد٠ ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من: طرق التدريب، وإدارة البرامج التدريبية٠

طرق التدريب

تركز نظريات التعلم الحديثة علي أهمية أن يمارس المتلقى أو المتدرب – في هذا المجال – درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية٠ وقد يتطلب الأمر تصحيحا لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب، أو ما يفكر به أو يشعر به الآن، ويقترن ذلك أيضا باستيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يدرب به نفسه عليها٠ وتتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز الكاتب في هذا الصدد علي أهم هذه الطرق شيوعا وهي المحاضرة ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمناقشة المبرمجة والندوات والمؤتمرات والتدريب في مكان العمل والتدريب في الغرف المجهزة وسلة القرارات وتدريب الحساسية ونمذجة السلوك٠ وذلك كما يلي:

المحاضرة هي الطريقة التقليدية للتدريب، ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض مادام الاتصال في اتجاه واحد٠ وقد يسرح المتدربين في موضوعات أخري لاسيما إن لم يكن تقديم المحاضرة شيقا ويمكن زيادة فاعلية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية، وحالات عملية ومناقشات٠

أما دراسة الحالات فهي طريقة تتمثل في إعداد المدرب أو اختياره لحالة تصف موقفا أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط لمنظمة معينة، وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولا لتعرف المتدربين علي أسباب المشكلة آثارها، وأسلوب معالجتها،

وأما طريقة **تمثيل الأدوار**، فتتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون بعد إستيعاب الموقف – بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور، أو يمثلون وفقا لنص مكتوب مسبقا، ويمكن أن تقترن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة، تم أخري تتطلب تمثيل الأدوار،

وهناك طريقة **المناقشات المبرمجة**، حيث يتناقش المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة، ويتم الإعلان مسبقا – عن هدف أو أهداف المناقشة، أو يعلن المدرب ذلك خلال لدقائق الأولي للمناقشة، ويسمح المدرب للمتدربين بتصميم وتطوير جدول المناقشة،

هناك أيضا طريقة **الندوات والمؤتمرات**، حيث يجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطي للمشاركين وقتا كافيا للإعداد والتحضير، فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير، ودراسات ليحللوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن أن يوزع المتدربون علي مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقين توجيه أسئلة، ويساعد ذلك علي حيوية تفاعل المشاركين وتعميق إستيعابهم وتطوير معلوماتهم، اتجاهاتهم، وسلوكياتهم في العمل،

أما طريقة التدريب في مكان العمل أو التدريب العملي فتعد طريقة "عملية" فعلا حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين، ويلاحظ أداءهم ، ويحدد ويصحح أفكارهم، ويجيب علي إستفساراتهم. وتعد هذه الطريقة شائعة في المنظمات اليابانية وبشكل خاص في مجال الأداء الفنى. ويقول أحد مديري هذه المنظمات " لن نستطيع تعليم صيد السمك في قاعة تدريب ". وهناك طريقة التدريب في الغرف المجهزة، وهو يتسم بطابع التدريب العملي لكنه لايتم في مواقع العمل الحقيقية، بل في غرف وقاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية. ويعرف المتدربون بأسلوب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة كما لو كانو في مواقع العمل الفعلية .

هناك أيضا طريقة "سلة القرارات"، وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادى ببيئة عمل المتدرب (عادة في مستوى الإدارة المباشرة، الوسطي، أو العليا) تقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب علي مدى ورقة أو ورقتين. تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار علي مدى زمني قصير نسبيا لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر. هذا مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي فى بيئة العمل. وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل. ويقيم المدرب قدرات المتدرب على التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، ومرونة التصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة.

وهناك طريقة تدريب الحساسية أو تدريب المختبر. وتستخدم أساسا لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص. والهدف – ببساطة – ترشيد سلوكيات الرئيس فى تعامله مع الآخرين من

خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم، فى المختبر، يتقـــابل مجموعـــة متدربين ويتفاعلون فى جو يحاكى بيئة عملهم، وتجرى مناقشات جماعية غير موجهة بحضور المدرب كقائد للمناقشة، وتضم المجموعة من ١٠ إلـــى ١٥ متدربا لهم أنماط سلوكية متباينة، ويمكن أن يكونوا متقاربين ثقافيا أو مـــهنيا، وخلال المناقشة يتولد صراع الآراء والدوافع، وتظهر مشاعر الإحبـــاط و/أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الإنفعال، ويكشـــف المتـــدرب – مـــن خـــلال الخبرات والمشاعر المتبادلة – نواحى القصور وينمى معرفته وإحساسه بنفسه والآخرين ويدرك ويتقبل آراءهم،

وأخيرا فهناك طريقة **نمذجة السلوك**، حيث يتم صياغة مثاليـــة لســـلوك مـــرغوب أن يقـــتدى به المتدرب، مثل سلوك نموذجى لممرضة عند تدريب ممرضات وآخر لمشرف عند تدريب المشرفين، وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع تكليفات أو مهام على مرءوسين وتفويض للسـلطة، وتقديم للنصح، وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه، ويقدم النموذج من خلال فيلم أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات،

إدارة البرامـــج

وبالنسبة لتشغيل البرنامج التدريبي والإشراف عليه، فهذه مهمة تقوم بـــها إدارة التدريب، حيث تهئ المواد التدريبية وفقا لعدد المتدربين فضـــلا علـــي توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من الأمر مـــن مـــأكولات خفيفة أو مشروبات ، كما تتولي هذه الإدارة متابعة إنتظام والتزام المتدربيـــن والمدرب بتوقيتات ،.الحضور وتوقيتات عرض عناصر البرنامج، وملاحظـــة انطباعات المدرب والمتدربين علي وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة

لضمان انتظام وفاعلية تنفيذ البرنامج التدريبي أو البرامج التي يجري تنفيذهـــا خلال الخطة التدريبية .

مخرجات التدريب

تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في مخرجات مباشـــرة وأخـــرى غـــير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معينـــا مـــن القـــدرات فـــي مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات للجودة معـــبرا عنـــها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة، ومعدل إصابات وحوادث العمل. وهو مـــا يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية. وأما المخرجات غـــير المباشـــرة فتشمل مستوى رضاء العاملين وولائهم للمنظمة، ومستوى رضاء العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن النظر للتدريب كمنظومة يقترن بما يلي:

١- أن أى قصور عددى أو نوعي في أى من عناصر المدخلات أو كلـــها يؤثر سلبا علي كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب.

٢- أن أي قصور في أى من عناصر عملية التدريب يؤثر سلبا بالتبعيـــة علي مخرجات التدريب.

٣- أن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل مـــن التخطيـــط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.

تقييـــم التـــدريب

يشمل تقييم التدريب تقييم كل من التخطيط للتدريب، ومدخلات التدريـــب، وعملية التدريب، ومخرجات أو نتائج التدريب. هذا مـــع مراعـــاة التكـــامل والتفاعل بين هذه العناصر. فمثلا تقييم المدرب لا يركز فقط علـــي معارفـــه

وخبراته وإنما أيضا علي مهارته – خلال عملية التدريب – في الاتصال المتبادل مع المتدربين وفي اختيار واستخدام طرق التدريب ووسائل الإيضاح المناسبة. يتطلب تقييم التدريب توافر هيكل كامل ومحدث للمعلومات يمكن أن تتاح من خلال تصميم نماذج وسجلات منتظمة للتدريب.

ويتناول تقييم التدريب العناصر الرئيسية التالية:

١- **تخطيط التدريب**، من حيث مدى كفاية وحداثة هيكل المعلومات التي تجمع ودرجة وأسلوب تحليلها، ومدى موضوعية وتكامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، ودرجة مرونة التخطيط التدريبي ليتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كذلك تصميم البرامج من حيث درجة تغطيتها للحاجات التدريبية، ومدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات، والتسلسل المنطقي للموضوعات أو الوقت المخصص لكل موضوع.

٢- **مدخلات التدريب**، وتشمل المتدربين من حيث تخصصاتهم وأسلوب ترشيحهم، والمدربين من حيث كفاءة الإعداد للمادة التدريبية، ومهارات الاتصال من حيث الوضوح والإكتمال والإثارة، والتطبيق علي الواقع العملي وأسلوب استخدام طرق التدريب المتناسبة، ومدى وأسلوب استخدام وسائل الإيضاح. كذلك يقيم مركز (أو مراكز) التدريب من حيث إكتمال وفاعلية التجهيزات، وحوافز التدريب من حيث تنوعها وكفايتها وفوريتها.

٣- **عملية التدريب** بما تتضمنه من الإشراف علي تنفيذ البرامج والمواد التدريبية من حيث موضوعيتها ودرجة شمولها وعمقها، ومدى الكفاية العددية لهذه المواد حسب عدد المتدربين. كذلك تقيم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث درجة تكاملها ومدي كفاءة إستخدمها، والأجهزة التدريبية المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية وكفاءة استخدامها من جانب المدرب.

وتتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل:(١) نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي. (٢) نموذج استطلاع رأى المتدرب. (٣) نموذج استطلاع رأى المدرب. (٤) استقصاء آراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا. (٥) تقارير تقييم أداء هؤلاء الموظفين والموظفات. (٦) اختبارات تعقد للموظفين أو الموظفات خلال أو بعد البرنامج التدريبي.(٧) تحليل ومناقشة حالات وتمارين البرنامج. (٨) إعداد المتدربين والمتدربات لأبحاث أو تقارير خلال أو بعد البرنامج. (٩) الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.

هذا وتنقسم أساليب تقييم عائد أو مردود التدريب إلى أساليب كمية مباشرة، وأساليب غير كمية أو غير مباشرة، كما يوضح المخطط التالي:

كمية مباشرة

أمثلة:

* قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج.
* قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل.
* قياس الوفورات في الأجور عند توطين الوظائف (إحلال عمالة وطنية محل الأجنبية).
* قياس عدد شكاوى لعاملين تم تدريبهم ضد رؤسائهم بسبب:
– عدم موضوعية تقييم الأداء.
– عدم موضوعية الحفز.
* مؤشرات وإصابات العمل.
* معدل دوران العمل.
* معدل الغياب.
* معدل التمارض.

غير مباشرة

أمثلة :

* استقصاء الرؤساء المباشرين.
* ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب
* تكليف المتدربين ببحوث، ثم تقييمها.
* استقصاء المتدربين.
* ملاحظة مدى التغير في قدر وطبيعة شكاوي المتعاملين مع المنظمة.
* ملاحظة مدي التغير في قدر وطبيعة شكاوي المرؤوسين من رؤسائهم والعكس.
– طبيعة حوادث وإصابات العمل.

نموذج (٦/٣)

أساليب تقييم عائد التدريب

مشكلات التدريب في المنظمات العربية

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب بالمنظمات في المنظمات العربية عموما، يمكن عرض أهمها فيما يلي:

١ – محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات الفنية والتعاملية للأفراد وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.

٢- قصور الموارد المادية للتدريب في بعض المنظمات. والمشكلة السابقة هي أحد أو أهم أسباب ذلك. فمن الملاحظ قصور الإعتمادات التي تخصص عن تغطية القدر المعقول من الأنشطة التدريبية أو التجهيز المناسب لمراكز التدريب بالمنظمة سواء من حيث المبنى أو المساحة العامة وعدد ومساحات القاعات والوسائل المساعدة في التدريب. كذلك قصور إعتمادات بدل السفر – في بعض الوحدات الحكومية – المتدربين الذين يرشحون لبرامج في مركز تدريبي في غير المدينة التي يعملون بها. مما يمثل عقبة في سبيل ترشيحهم وذهابهم للتدريب. وقد يقترن التقتير في ميزانية التدريب بإنفاق لا مبرر له في مجالات غير منتجة مثل إعلانات المجاملات والتهاني التي تشغل أحيانا صفحات كاملة أو نصف صفحة في الصحف والمجلات اليومية والدورية.

٣- قصور الموارد البشرية للتدريب. والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك. فيلاحظ المراقب إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح وإختيار أنسب الكفاءات المؤهلة للعمل بجهاز التدريب في المنظمة و/أو علي إكسابهم المهارات اللازمة في المجال. ويصدق ذلك علي إعداد وتأهيل المدربين من العاملين بنفس المنظمة. كما يغفل البعض الإعتبارات الموضوعية في ترشيح المتدربين، إما بترشيح من يستخفون دمهم لأغراض المجاملة، أو بترشيح من لا يستخفون دمهم للتخلص منهم مؤقتا. وقد يقترن بهذا وذاك تكرار ترشيح

وحضور فرد لبرنامج معين دون عائد حقيقي٠ كما أن قصور إعتمادات بـدل السفر قد تحد من العدد الممكن ترشيحه للتدريب خارج مقر العمل٠

٤- الإعتماد علي المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التى تتطلب بالضرورة إستخدام طرق تدريبية أخرى مثل تدريب الرؤساء (الذى يتطلب حالات عملية وتمثيل أدوار ومختبرات التعلم وتنمية المهارات السلوكية)٠ ويؤدى ذلك لحصر نتائج التدريب في مجرد التعليم بتقديم أو زيادة المعلومات دون إكساب المتدرب مهارة تطبيقها في معالجة مشكلات الأداء عموما والأداء الإدارى بشكل خاص٠

٥- إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء علي العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الإتصال وإتخاذ القرارات والتفكير الابتكارى، إكتفاء ببرامج التدريب الفنية التخصصية لرؤساء الأقسام ومديرى الإدارات في مجالات مثل الشراء والتخزين "شئون الموظفين" - والنواحى الهندسية - الحسابات٠ وهى برامج لاتهئ الأفق الإدارى الواسع ومهارات القيادة والتخطيط الأسترتيجيى٠

٦- قيام بعض المنظمات بشراء وسائل للإيضاح التدريبي، ثم تقصر في تدريب العمالة الفنية اللازمة لتشغيلها وصيانتها، أولا تستخدمها بفعالية رغم تواجدها وصلاحيتها٠

٧- عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم علي التدريب في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية، في مجالات مثل: الإدارة المدرسية - الإدارة الفندقية - إدارة المستشفيات - إدارة المزارع٠

إن علاج كل ما تقدم يحتاج لتوجه جديد للإدارة العربية يكرس التدريب والتطوير كأهم دعائم وفاعلية واستمرار المنظمة وقدرتها التنافسية. هذا التوجه الذى – إن تم – سيتيح إهتماما بالتدريب وتخصيصا لموارد كافية له، ودقة في تخطيط أنشطته تنفيذ وتقييمها للتأكد من فاعلية التدريب واتخاذ القرارات التصويبية اللازمة كلما تطلب الأمر.

تدريب الموظفات.. كاف أم غير كاف ؟

يلاحظ الكاتب أن الفرص التدريبية التي تتاح للموظفات – بشكل عام – تعد متواضعة إذا قورنت بالفرص التى تتاح للموظفين الرجال، حتى مع إعتبار الكثافة العددية النسبية لكل جنس ضمن هيكل العمالة. وتعد هذه الظاهرة أكثر وضوحا في قلة ما يتاح للموظفات بكثير من المنظمات من فرص للتدريب علي متطلبات الوظائف الإشرافية والرئاسية عموما. ومن البديهى أن التدريب ضرورى للموظفين والموظفات بشكل أساسى ومستمر.

أسباب نقص فرص التدريب للموظفات

تعود أسباب ذلك بشكل عام إلى:

أ – اتجاهات سلبية لبعض الرؤساء بتأثير قيم شخصية واجتماعية بشأن عدم فاعلية الأداء الأنثوى عموما، وفى الوظائف الرئاسية بشكل خاص. ويزعم الكاتب أن ما يلاحظه – في برامج تدريب الرؤساء – من عدم وجود متدربات أو تواضع عددهن لا يرجع لقلة عددهن في المستويات الرئاسية بقدر ما يرجع لعزوف بعض الرؤساء عن إعلامهن ببرامج التدريب المناسبة و/أو ترشيحهن لهذه البرامج.

ب – تعذر قبول الموظفة للتدريب إذا كان يتم في مركز تدريبي يبعد عن المدينة التي تعمل وتقيم بها ويتطلب الإقامة بمدينة أخري، لاسيما

إذا كان البرنامج التدريبي يستغرق أكثر من يوم٠ حيث يتعذر فـــي ضوء التقاليد الإجتماعية والإلتزامات الأسرية قضاء ليلة أو أكـــثر خارج محل الإقامة٠ ومن ناحية أخري تـــتردد الإدارة فـــي، (أو تتجنب) ترشيح الموظفات لمثل هذه البرامج٠ وينحصر الترشيح لها في الموظفين الرجال فقط، حتـــى وإن ســبق حضورهــم نفــس البرنامج٠

أساليب زيادة فرص التدريب للموظفات

يمكن تخفيض حدة ظاهرة قصور الفرص التدريبية التى تتاح للموظفـــات من خلال ما يلي:

١ - تغيير قيم واتجاهات الرؤساء الذين يضنون بهذه الفرص التدريبيـــة علي الموظفات٠ ويتأتى ذلك من خلال استخدام مزيج من طـــرق وأســـاليب التدريب تبدأ بالمحاضرات لتقديم المعلومات والمفـــاهيم اللازمـــة لتصحيـــح الإنطباعات تجاه الموظفات، ثم تقترن المحاضرات بأساليب أخرى مثل دراسة الحالات وتدريب الحساسية والتدريب الذاتى كما سلفت الإشـــارة إليـــها فـــي معرض الحديث عن طرق التدريب٠

٢- من الضرورى إعلام كل الموظفات اللاتى يمكـــن أن يســـتفدن مـــن فرص التدريب المختلفة، بهذه الفرص والإقتناع بإشراكهن فيـــها لا ســـيما إذا كانت في نفس مقر العمل٠

٣- في حالة مركز وجود مركز تدريبي واحـــد للمنظمـــة بالعاصمـــة أو بإحدى المدن، يحسن التوسع كلما أمكن في إنشاء وتجـــهيز مراكـــز التـــدرب بالأقاليم ذات الكثافة الواضحة في العمالة النسائية بحيث يمكن إستيعاب أكـــبر قدر ممكن منها دون إهدار فرص تدريبها وتنميتها٠ وهـــذا وإن أدى لإنتقـــال

الموظفات عبر مسافة محدودة نسبيا إلى مركز التدريب الإقليمى فإنه يجنبهن المبيت والإقامة خارج المنزل.

حالة عملية

وجع الدماغ

في غذاء عمل ضم مديرى التدريب بالشركات المتابعة لمجموعة شركات النجاح قال السيد / حكيم أن تقييم التدريب هو تمثيلية كبيرة لا داعى لها. وكانت مواقف زملائه متباينة بين التجاهل أو مجرد الانصات. إلا أن السيد / ناصح كان له بالمرصاد. وهذا بعض ما دار بينهما في حديثهما.

ناصح: يبتسم ساخرا ؟ لماذا ؟

حكيم: أقول لك ياسيدى. ستوزع قوائم استقصاء علي المتدربين، فتجد فريقا يجيب علي بعض الأسئلة أو لا يجيب إبتداء. وفريقا يجامل المدرب أو يجامل إدارة التدريب. ثم لنفترض أنه استفاد فعلا من برنامج التدريب فماذا يؤكد لك انه سيطبق ما تعلمه فيه ؟

ناصح: يبدو أن معلوماتك محدودة. من قال ان تقييم التدريب لا يتم إلا بالاستقصاء ؟

حكيم: لن أغضبك سأضيف طريقة مشاهدة أداء المتدربين بعد التدريب. قل لى بالله عليك. كيف ستشاهد مديرا وهو يشخص مشكلة أو يفكر فيها ؟ هذا هو السلوك المستتر الذى لن تراه ولن أراه أنا. وكيف ستشاهد مديرا وهو يفوض بعض سلطاته؟

ناصح: يبدو أنك تأخذ من أى طريقة لتقييم التدريب عيوبــــها فقــط وتنسى ايجابياتها.

حكيم: لا تفهمنى خطأ. خذ بديلا أخر. أطلب مـــن المتدربيــن أن يعدوا بحوثا. لقد طلبت – مرة – من متدربى أحد الـــبرامج أن يعــدوا بحوثا جماعية، كل ثلاثة أو أربعة يعدون بحثا. فجاءت بعض البحــوث منقولة عن بحوث سابقة موجودة بمكتبة الشركة. ووجـــدت أن بحوثـــا أخرى إنفرد بإعدادها أو أعد معظمها أحد أفراد المجموعة.

ناصح: لا تعمم ياحكيم.

حكيم: لنكن عمليين يا ناصح أنا تهمنى مصلحتك. ستقيم التدريــب . سيقولون لك: "لقد أنفقنا كذا وكذا. ما هى النتائج.؟ ما هــو العـــائد ؟". سيقيمونك أنت فهل أنت جاهز للتقييم ؟ هل تحب وجع الدماغ؟

للمناقشـــة

١ – هل أنت مقتنع بأهمية تقييم التدريب؟ ولماذا؟

٢ – هل أنت مقتنع بإمكانية تقييم التدريب؟ ولماذا؟

٣ – هل توافق على وجهة نظر حكيم؟ أم ناصح؟ ولماذا؟

٤ – كيف ترى الأسلوب الأمثل لتقييم التدريب؟

ملخــص

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم التدريب والتطوير والفرق بينهما وبين التعليم وناقشنا الأهمية البالغة للتدريب والتطوير للمنظمات العربية علي ضوء تزايــد حدة المنافسة في السواق المحلية والعالميـــة بعــد تطبيــق اتفاقيـــات الجـــات والمشاركة الأوربية العربية.

وعالجنا تخطيط التدريب من منظور استراتيجى فناقشنا دواعى التخطيط الإستراتيجي للتدريب وتكييفه مع إستراتيجيات دورة حياة المنظمة. وكيف أن هذا التخطيط يقوم علي تحليل للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وتناولنا إطار خطة التدريب بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم ترجمتها إلى أهداف تدريبية، تمثل أساسا لتصميم البرامج التدريبية. وتناولنا الأسس المقدرة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأهمية ترجمة التحديات التى تواجه منظماتنا إلى إحتياجات وأهداف وبرامج تدريبية.

وناقشنا تصميم الأهداف التدريبية وما يجب أن تكون عليه من تحديد ووضوح وعملية. وتعرضنا لتصميم برامج التدريب وما يجب أن تكون عليه عناصر البرنامج التدريبي. ثم دلفنا إلى تصميم موازنة التدريب علي ضوء حدوث الخطة من برامج وصنفنا الإنفاق التدريبي إلى رأسمالية وتشغيلى. وإنتهينا إلى أهمية تحديد معايير واضحة ومعلنة لمعايير ترشيح المتدربين

ثم ناقشنا التدريب كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية وخرجات. أما المدخلات فهى بشرية ومادية ومالية. وأن المدخلات تتكامل وتتفاعل في العملية التدريبية لتعزيز مخرجات التدريب المباشرة وغير مباشرة. وتعرضنا لمشكلات أو نواح للقصور فى الأداء التدريبى بالمنظمات العربية وسبل علاجها.

أسئلة للمراجعة

١- هل يكتسب التدريب والتطوير أهمية خاصة للمنظمات العربية الآن أكثر من ذى قبل ؟ ولماذا ؟

٢- هل ترى أن تصميم الاحتياجات التدريبية يجب أن يسبق تصميم الأهداف التدريبية ؟ ولماذا ؟

٣- حدد خمس أسس لتحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة صناعية أو خدمية مفترضة تختارها كمثال ، ثم ترجمها لأهداف وبرامج تدريبية ٠

٤- صمم منظومة للتدريب بالتطبيق علي منظومة صناعية أو خدمية تختارها كمثال٠

٥- هل يمكن تقييم عائد التدريب؟ إلى أى مدى ؟

الفصــل السابع

تخطيط وتطوير المسار الوظيفى

❀ أهــداف الفصــل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قد :

١ – وقفت على مفهوم وأهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفى ٠

٢ – تفهمت أهداف الموظف والمنظمة من تخطيط المسار الوظيفى ودور كل منهما فى هذا الصدد ٠

٣ – أدركت المراحل الخمس التى يضمـــها نمـوذج تخطيـط المســار الوظيفى، وما يجب أن تراعيه الإدارة فى كل مرحلة ٠

٤ – تعرفت على عناصر نظام معلومات تخطيط المسار الوظيفى ٠

٥ – تفهمت كيف تؤثر عمليات التخصيصية والشــراء والدمــج – فــى الإدارة المعاصرة – على تخطيط المسار الوظيفى ٠

٦ – تعرفت على دليل المديرين فى تخطيط المســـار الوظيفــى ودليــل الخريج أو الموظف فى تخطيط مساره الوظيفى ٠

تخطيط وتطوير المسار الوظيفى

المسار الوظيفى هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التى يتقلب عليها الفرد أفقيا ورأسيا على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملا أو مهندسا أو طبيبا أو اختصاصيا فى الموارد البشرية أو التسويق أو مديرا. وقد يشمل المسار الوظيفى للفرد أكثر من وظيفة تكون فى منظمة واحدة أو فى عدة منظمات فى مجال نشاط واحد أو عدة مجالات. فقد يبدأ شخصا – بعد تخرجه – بوظيفة فارز رسائل فى هيئة البريد ثم مديرا لمكتب بريد ثم اختصاصيا للتدريب ثم رئيسا لقسم التدريب ثم مديرا لإدارة التدريب بنفس الهيئة. وإذ يحصل على ماجستير فى الهندسة – خلال فترة عمله – ينتقل من هيئة البريد ليعمل معيدا بإحدى كليات الهندسة فمدرسا مساعدا، فمدرسا فأستاذا مساعدا ثم أستاذا. لاحظ هنا أن هذا الفرد ترقى رأسيا بعدة وظائف فى مجالين مختلفين بهيئة البريد (مجال وظائف مكاتب البريد ثم الوظائف الإدارية) ثم إنتقل ليترقى بسلسلة مراكز وظيفية فى مجال نوعى مختلف تماما وفى منظمة أخرى.

وقد يتخرج آخر من كلية الطب فيعمل طبيبا بأحد المستشفيات، ثم يستهويه أن ينشيء (أو يشارك فى) مشروعا صغيرا أو متوسطا لصناعة الحقن الطبية، فيتحول من موظف إلى مخطط ومالك ومدير لمشروع صغير.

تخطيط وتطوير المسار الوظيفى : المفهوم والأهمية

يقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفى، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التى سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة. أما تعبير تخطيط المسار الوظيفى فيتعلق بإختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل محام – مهندس – محاسب – ضابط...) والمنظمة التى سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التى سيشغلها وتخطيط الإدارة – من جانبها – لمسار الموظف. وأما **تطوير المسار الوظيفى** فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفى تحديد أهداف المسار الوظيفى للفرد، على ضوء رصد وتقييم إهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة. وبالتالى يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالى للفرد أو المنظمة التى يعمل بها أو الوظيفة التى يشغلها، والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الإتجاه المرغوب. وتسفر هذه العملية عن اختيارات الناس لمجال العمل والمنظمات والوظائف. إنها تحدد – على سبيل المثال – ما إن كان الفرد سيقبل أو يرفض ترقية أو نقلا، وما إن كان سيستمر فى المنظمة أو يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو للتقاعد.

ولتخطيط المسار الوظيفى أربعة أبعاد رئيسة هى : (١) كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية و(٢) كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفى مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة مثل خطط التدريب والترقية والنقل وتقييم الأداء والحفز و(٣) كيف يطبق التخطيط فى

مراحل مختلفة من المسار الوظيفى للفرد و(٤) كيفية تنفيذ البرنـــامج الفــاعل لتخطيط المسار الوظيفى.

أهمية تخطيط المسار الوظيفى

يعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفى أمرا هاما لا سيما فى بيئة الأعمـــال المعاصرة، التى تشهد متغـــيرات متعـــددة إقتصاديـــة وسياســـية وتشـــريعية وتكنولوجية فضلا عن توجهات الخصخصة والشراء والدمج بين الشـــركات، ويمكن عرض أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفى من خـــلال المحـــاور الرئيسة التالية :

١ - الأمن الوظيفى للعاملين

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت بالأمس. فقد أدى تزايد حـــدة المنافسة والتغير التكنولوجى المتسارع، والخصخصة وعمليات إعادة هيكلـــة الشركات وخفض عدد العاملين، إلى جعل العاملين غير آمنيـــن تمامـــا علـــى وظائفهم أو على إستقرار مسارهم الوظيفى. فالأداء الجاد لن يحميهم طويـــلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما إستمرت هذه المتغيرات. حيث يتعيـــن أن يدرك العاملون بقطاع الأعمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمـــدة طويلة. وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة أخرى وللتدريب التحويلى وأن يتكيفوا مع إتجاه الإدارة للتغيـــير من آن لآخر. وأنهم قد يغيرون منظماتهم و/أو وظائفهم دون التقيـــد بنوعيـــة محددة من الوظائف.

وعلى ذلك يجب أن يفكر العاملون فى أنهم على مدى الحياة العملية قـــد يشغلون عدة وظائف لن تكون بالضرورة فى نفـــس المنظمـــة أو الشـــركة.

فالمستقبل لم يعد مضموناً تماما كما كان الأمر فى الوظيفة الحكومية التقليدية. وحتى هذه المنظمات الحكومية فإن كثيراً منها يشمله وسيشمله الإتجاه نحو الخصخصة. وبعد أن كان الموظف يعمل فى منظمة بيروقراطية لا تحركها دوافع التنافس والربح، يجد نفسه عاملاً فى شركة تصارع فى بيئة تنافسية، وقد تتوسع أو تنكمش. قد تجمد الحوافز أو تقلل الوظائف أو تشجع التقاعد المبكر. لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفى من مجرد التركيز على الحصول على وظيفة، إلى الاستمرار فى الوظيفة.

لذلك يجب على العاملين أن يستمروا فى تطوير قدراتهم للتأكد من والتأكيد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التى يحتاجها سوق العمل. ويجب النظر إلى تخطيط وتطوير المسار الوظيفة على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة. وأن هذه العملية تلعب دوراً هاماً فى تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وهذا يعنى أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسارات الوظيفية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات. ويجب إعلام العاملين بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الإنكماش، وتشجيعهم على أن يحددوا أهدافهم للمسار الوظيفى على هذا الأساس.

وعلى ذلك يجب أن تنظر الإدارة فى منظماتنا إلى عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفى باعتبارها إستراتيجية أساسية إن هى أرادت أن تستمر الشركة

فاعلة فى بيئة متسارعة التغير ومتزايدة التنافس٠ وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين مورداً حاكماً فى بناء الميزة التنافسية للمنظمة٠

من ناحية أخرى فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفى يمكن أن يفيد بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب إتجاه الإدارة فى بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العاملين، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها فى منظمة أخرى أو خصخصة الإدارة٠ حيث تميل الإدارة الجديدة للإستغناء عن بعض العاملين٠ وهى تطورات لها عواقبها القاسية على مثل هؤلاء العاملين٠ وقد طورت إدارات الموارد البشرية فى بعض المنظمات برامج لمساعدة مثل هؤلاء العاملين على التكيف مع هذه المشكلات ومواجهتها فضلاً عن ما يكون من تخطيط العاملين أنفسهم لمواجهة ذلك٠

وكما أصبحت مزايا تخطيط وتطوير المسار الوظيفى واضحة، فإن عواقب الإفتقار لهذا التخطيط لا تخفى على أحد٠ فإن مجرد إستمرار موظف فى عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمى والعملى، له عواقب سيئة٠ منها ضعف الدافع للعمل، والملل، والإحباط، واللامبالاة، والجمود الفكرى وتلاشى الدافعية للإبتكار، والحقد، وتعويق الأداء والسلوكيات الدفاعية كالعدوانية والتمارض والغياب وطلب النقل والإستقالة٠ فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفاعلية المنظمة٠

٢ – تحسين إفادة الإدارة من مواردها البشرية

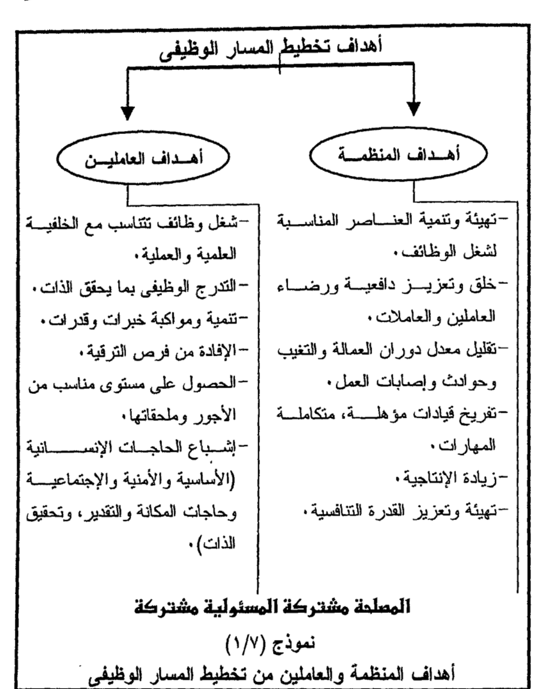
ويعود إهتمام الإدارة فى المنظمات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفى إلى أن ذلك يؤدى لتحسين الإفادة مما تديره من موارد بشرية فى الأجل الطويل٠ لأن برنامجاً فاعلاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفى سيضمن

أن القدرات اللازمة للعاملين فى مختلف الوظائف سيتم تهيئتها ، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم – ذكورا وإناثا– سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفى دون تفرقة أو تمييز . ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر من البشر وزيادة فرص الإفادة بقدراتهم ومواهبهم، وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.

وأصبحت الإدارة المعاصرة فى عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العاملين فى الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط فاعلة لمساراتهم الوظيفية والتقدم فيها . وعندما تصمم خطة المسار الوظيفى، فإن تطوير هذا المسار يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم فى هذا الصدد . ويتضمن ذلك تزويج العاملين للوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم، وعلى تطوير هذا الأداء. فضلا عن إحداث التكامل بين أهداف العاملين (التقدم الوظيفى) وأهداف المنظمة (فى الأداء المثمر) .

أهداف تخطيط المسار الوظيفى

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفى بين الموظف والمنظمة. فلكل منهما أهدافه التى يحسن أن تنسجم وتلتقى على غاية تعظيم قدرات ورضاء الموظفين بما يسهم فى تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية. ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلى :



نموذج (١/٧)

أهداف المنظمة والعاملين من تخطيط المسار الوظيفى

دور الموظف فى تخطيط مساره الوظيفى

يتطلب تخطيط الموظف لمساره الوظيفى أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية، وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفى.

من ناحية أخرى فإن استمرار طموح الفرد وتطويره لقدراته يؤديان لتغير تطلعاته الوظيفية والسعى للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة أو أعلى تتناسب وذلك التغيير الذى أحرزه مثل الحصول على مؤهل عال أو إكتساب خبرات أكثر، أو إجتياز برامج تدريبية متنوعة وما إلى ذلك. وعلى ذلك فإن المسار الوظيفى للموظف يتأثر بمبادراته هو وكذا مبادرات المنظمة. فهو يسعى لاختيار المنظمة التى يعمل بها ولاختيار الوظيفة التى يشغلها، وكذلك المنظمة تستقطب وتختار الفرد وتعينه فى الوظيفة والوظائف التى تراها مناسبة.

إنها مسئولية الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوبا، ومن قدراته شيئا يمكن تسويقه. وإلا فلن يجد العمل المتناسب مع قدراته وطموحه. وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب. والمنظمات بدورها يجب أن تهىء فرصا للتدريب والتعليم الذاتى. وللأسف فإن جانبا كبيرا من العاملين يجهل أو يتجاهل مسئوليته عن تخطيط مساره الوطيفى ويترك الأمر للمنظمة التى يعمل بها. وهكذا يسلم قياده ويحجم مستقبل وظيفته ويقلل فرص تحقيق أهدافه الخاصة بالمسار الوظيفى، إن كان قد حددها فعلا.

وعلى الجانب الآخر تجد الموظف المتحسب المخطط يسأل نفسه باستمرار:

أ – ما الذى أود حقيقة أن أبلغه (الوظيفة و/أو مستوى الأداء المرغوب)؟

ب – إلى أى حد تساعدنى قدراتى على بلوغ ذلك؟

جـ– ما الذى أعرفه لكى أصل لهدفى؟

د – ماهى فرص التوظف المتوقع إتاحتها مستقبلا؟

هـ– هل أنا مستعد للدراسة والحصول على مؤهل آخر أو أعلى؟

و – هل أنا مستعد لتضحية، مثل السفر للعمل بوظيفة بالأقاليم أو خارج بلدى لأحقق أهدافى الوظيفية؟

ز – ما الذى يجب أن أفعله الآن؟

وبرغم أن بعض المنظمات تتيح لعامليها فرصاً للتدريب والتطوير، إلا أن ذلك يرتبط غالباً باحتياجات المنظمة وليس بتطلعات الموظف. وما لم يكن لدى الموظف الدافعية للبحث عن تطوير مستمر، فإنه يزيد من مخاطرة هبوط أدائه وخسارة وظيفته عندما يصبح متقادماً وظيفيا أو مهنياً. أى يتخلف عن اكتساب مهارات متجددة لازمة. لذلك يتطلب تخطيط وتطوير المسار الوظيفى جهداً واعياً من الموظف، فالأمر لا يتم تلقائياً. وتتوقف فاعلية هذا التخطيط على الجهد المشترك المستمر للموظف ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

ولعل الدور الأساسى للموظف فى تخطيط وتطوير مساره الوظيفى هو إدراكه لذاته. إدراكه لخصائص شخصيته وقيمه واتجاهاته وقدراته ولطموحاته وخبراته السابقة ومساره الوظيفى (إن كان له مسار سابق). ويعد هذا أساساً ضرورياً لتحديد أهدافه الشخصية والوظيفية (أهداف المسار الوظيفى)، واستكشافه وتقييمه لفرص التوظف البديلة سواء بسوق العمل ككل

أو بالمنظمة التى يعمل بها، والموظف هنا إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفى، فإنه يقيم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف فى معارفه ومهاراته وحتى مظهره وصحته.

ويتأثر نجاح الموظف فى تخطيط مساره الوظيفى وبلوغ أهدافه فى هذا الصدد بعوامل متعددة شخصية وتنظيمية. أما العوامل الشخصية فأهمها (١) مدى سلامة تقييمه لذاته، و(٢) مدى صحة تحديده للمنظمة التى يتقدم إليها والوظيفة التى يتقدم لشغلها و(٣) مدى تحديده لأهداف واقعية وطموحة. وأما العوامل التنظيمية فأهمها : (١) مدى سلامة إجراءات اختيار وتعيين الموظف و(٢) ومدى سلامة تقييم أداء هذا الموظف بما يؤثر على فاعلية إستمراره بوظيفته أو نقله أو ترقيته أو إحالته للتقاعد، و(٣) مدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزودا بالقدرات اللازمة لأداء جاد مثمر يطور به ذاته ومساره الوظيفى، و(٤) مدى وجود وكفاية النصح والإرشاد بشأن المسار الوظيفى الذى يتلقاه الموظف من مديرين خبراء وزملاء أقدم، و(٥) مدى توافر نمط قيادة فاعل يعلم الموظف ويدربه ويزرع أو يعزز ثقته بنفسه ويتيح له فرص للممارسة والتقدم.

دور المنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى

وتتعدد أبعاد الدور الذى تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها فى تخطيط وتطوير المسار الوظيفى. فهى – على ضوء خطتها الإستراتيجية – تخطط لمواردها البشرية فتحدد إحتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والأعداد. كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها. ومن خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف،

فهي تحلله. ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية. فتهئ الوظائف الممكن شغلها، كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين. وتؤلف بينها وبين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي، وتهيء فرص عمل متكافئة (*) ، ويتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة – في حالة الترقية – تطويرا للقدرات أو استحداثاً وإضافة لقدرات جديدة. كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (نقل وليس ترقية) تدريبا تحويلياً يجعله قادراً على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة. كما يتضمن دور الإدارة إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع أن تخلو وتهيئة النصح والإرشاد اللازمين للموظفين بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة وسبل الإستعداد للإنتقال إليها.

ويمكن تركيز التصور المتكامل للمسئولية المشتركة بين الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كما يلي :

(*) Equal Employment Opportunity (EEO).

دور الموظف

- إدراك وتقييم ذاته ٠
- تحديد نواحى الضعف والقوة ٠
- إستكشاف مجالات وفرص التوظف والتقدم ٠
- تصميم أهدافه من حيث :
  تعزيز مهاراته
  تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها ٠
- السعى للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير ناصح وراع ٠
- المبادأة والتفكير الإبتكارى ٠

دور المنظمة

- تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفى ٠
- تحليل الفرد وتقييم أدائه وتكوين قاعدة معلومات محدثة عنه ٠
- تصميم مسار وظيفى للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية ومع قدرات وميول الموظف ٠
- تصميم برامج تدريبية تعالج نواحى القصور وتصقل نقاط القوة لتنسجم مع المسار الوظيفى المخطط للفرد ٠
- إعلام العاملين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع شغرها ٠
- تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطور الوظيفى والمسار الوظيفى المناسب ٠

المسئولية والمصلحة مشتركة بين الموظف والمنظمة

نموذج (٢/٧)

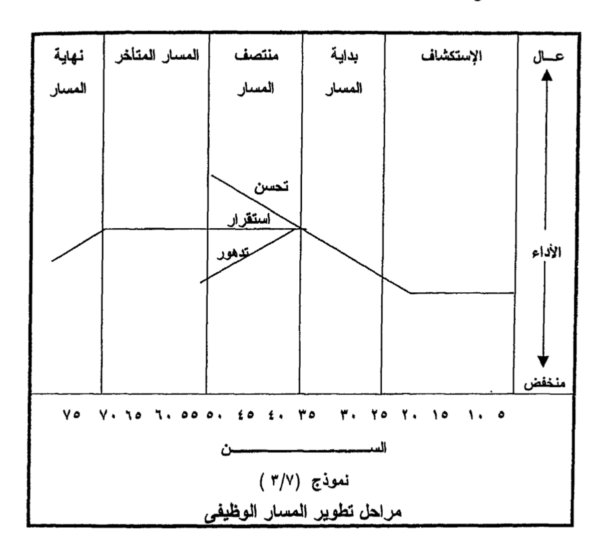
دور الموظف والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى

مسئولية إدارة الموارد البشرية

يدرك مديرو الموارد البشرية المخططون المتحسبـــون أهميـــة تخطيـــط وتطوير المسار الوظيفى فى إشباع حاجات الموظف وحاجات المنظمة. فـــإن كانت إدارة الموارد البشرية مدركة تماما لاحتياجات المنظمة المستقبلية مـــن الموارد البشرية، ولفرص التدريب والتطوير اللازمة فإنها مهيئة لبث الوعـــى بأهمية هذا التخطيط لدى العاملين. وهى تستطيع أن تفعل ذلك بإتاحة معلومات عن فرص التعليم والتدريب والإرشـــاد المـــهنى والوظـــائف التـــى ستشـــغر ومتطلبات شغلها، وسبل السعى لإستيفاء هذه المتطلبات، وتصميم برامج التعليم والتدريب اللازمة.

مراحل المسار الوظيفى

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلة خلال ومنـــذ مراحـــل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يقتربون من سن التقاعد. ويمكن تحديـــد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس فى التخطيط لمســـاراتهم الوظيفيـــة، بغض النظر عن نوع العمل المؤدى. وهذه المراحل هى (١) الاستكشاف ثـــم (٢) بداية المسار ثم (٣) منتصف المسار ثم المسار المتأخر وأخـــيرا، (٥) نهاية المسار.



نموذج (٣/٧)

مراحل تطوير المسار الوظيفى

١ – الاستكشاف

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفى قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل. وهو هنا يتأثر بـاستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، وما يراه فى الأفلام السينمائية والمسلسلات التليفزيونية، الأمر الذى يؤدى لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها فى إتجاه محدد.

وتنتهى فترة الإستكشاف لدى معظم النـــاس عندمـــا يبلغـــون منتصـــف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفى، وقد تكون بعض هذه التوقعات غـــير عملية أو واقعية، إلا أن الفرد يحاول إستكشاف وتقييـــم مـــدى عمليتـــها أو جدواها،

٢ – بدايـــة المســـار

تبدأ فترة بداية المسار بالإتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظف والمفاضلة بينـــها إن تعـــددت، ثـــم إختيار وظيفة يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل على وظيفتـــه الأولـــى، ويتلقـــى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم مـــن أخطائـــه، وتحسين أدائه، عموما يحاول توطيد أقدامه فى الوظيفة التى شغلها والمنظمـــة التى إنضم إليها،

٣ – منتصف المسار

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات فى المسار الوظيفى حتـــى يصلـــوا لمرحلة منتصف المسار، وهى مرحلة تشهد إما تحسين أو إستقرار أو تدهـــور أداء الفرد، وحيث لا يبقى الفرد – فى الغالب – متعلما كما كان فى مرحلـــة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسئولا ملتزما بمعايير الأداء، وحيـــث تؤدى أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التى كـــانت توقـــع فـــى مرحلـــة التأسيس، أما الذين ينجحون فى بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسئوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهئ لهم فرصـــة لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل،

وقد تظهر إحباطات فى محيط العمل بســبب تصــادم وتعــارض القيــم والإتجاهات بين من يصلون لهذه المرحلة وهم تقريبا بين الثلاثين والأربعيــن من العمر وبين مرءوسيهم الأصغر سنا فى جيل العشرينات (*) وهذا ما يخلـق صراعات قد تؤثر سلبا على فاعلية أداء المنظمة.

٤ – المسار المتأخر

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون فى النمو والتطــور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث يستطيعون الإسترخاء قليلا ويلعبون دور الموظف الأكبر أو "المعلم"، وتتمحور قيمتهم لدى المنظمـــة فـــى خبرتــهم وقدراتهم على الحكم التى تطورت عبر سنوات عديدة من الخـــبرات العمليــة المتنوعة، وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين.

أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أداءهم خلال المرحلـــة الســابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لـــهم نصيب فى تغيير محورى فى حياتهم العملية أو فى البيئة المحيطة كما فكـــروا يوما ما. وحيث يدرك الفرد أن مستوى أدائه قد انخفض وأنه قد يبقى أســـير وظيفته الحالية حتى يبلغ سن التقاعد.

٥ – نهايــة المســار

هذه هى المرحلة الأخيرة فى المسار الوظيفى. وهى صعبة علـــى كــل فرد. وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا فى المراحـــل السابقـــة. إذ حـــان وقـــت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز. أما

(*) يشار اليهم فى أدبيات الإدارة الغربية بـــ (Generation X) أو (Xers)

بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار • إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود •

تطبيق نموذج المسار الوظيفى

يمكن أن يكون نموذج مراحل المسار الوظيفى مفيدا للغاية سواء للخريجين الجدد أو للموظفين أو المديرين •

فالموظفون الجدد عادة ما تكون لديهم توقعات غير عملية أو واقعية عن عملهم • فالنظرة الواقعية للعمل تتأتى عندما يكون لدى المتقدمين (للعمل) معلومات كافية عن المنظمة والوظيفة بما يقلل من قدر المفاجآت التى يتعرضون لها بسبب جهلهم فى هذا فى هذا الصدد • فالموظفون فى مرحلة التأسيس يحتاجون إلى تدريب وإرشاد للتأكد من أن لديهم القدرات اللازمة لأداء أعمالهم كما تتوقع الإدارة، ويحتاجون أيضا للتوجيه والتشجيع •

ويتعين أن ينتبه المديرون للموظفين الذين يفشلون – فى مرحلة منتصف المسار – وأن يلفتوا نظرهم إلى أنهم لم يعودوا تلاميذا وأنه يجب عليهم أن يعملوا كما تتوقع الإدارة منهم وأن أخطائهم سترتب عقوبات • كما يجب أن يراعى المديرون إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ما قد يحدث من صراع بين من يمرون بهذه المرحلة وبين مرءوسيهم من الموظفين الأحدث وما قد يحدث من إحباط أو ملل، وأن يتدبروا فى سبل جعل العمل وبيئته أكثر جاذبية وحفزا •

والعاملون الناجحون – فى مرحلة المسار المتأخر – تراهم ناصحين ومرشدين وراعين ممتازين لغيرهم من العاملين الأقل مرتبة والأحدث سنا وخبرة • ويجب أن تكتشف الإدارة هؤلاء الأفراد كمورد قيم من موارها

البشرية. كذلك يجب أن تراعى ما إن كانوا أصبحوا يفضلون أعمـالا غـير مجهدة أو ذات جدول عمل مرن أو أقل وقتا بدلا من أعمال تحقق دخلا أكبر .

وأخيرا يجب أن تدرك الإدارة أو يدرك المديرون أن مرحلة نهاية المسار صعبة لكل موظف يواجهها. وقد يعانى الموظف من إحباط مؤثر . وقد يصبح أكثر عداء وعدوانية لزملائه و/أو رؤسائه أو المتعاملين معه عموما بما فيـهم زوجته أو أهل بيته عموما. فقبيل التقاعد يصاب كثير من العاملين بالإكتئاب، لاسيما إن أحيلوا للتقاعد بينما كانت زوجاتهم لازلن يعملن. وقد يوفق بعـض الذين على وشك التقاعد أو الذين تقاعدوا فعلا فى الحصول على عمل بديـل درءا للإكتئاب. وقد يرى البعض الآخر فى التقاعد فرصة للإسترخاء.

هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفى

يحتاج تخطيط المسار الوظيفى إلى نظام معلومات فاعل أو قل أنه يحتـاج لبنك معلومات عن خطة المنظمة وتخطيط للموارد البشرية وعن العاملين بـها فردا فردا. أما المعلومات اللازمة عن خطة نشاط المنظمة فتشمل معلومـات عن أهدافها واستراتيجياتها، وأهداف واستراتيجيات إدارة المـوارد البشـرية، وخطة الموارد البشرية وسياسات الإستقطاب والإختيار والتدريب وتقييم الأداء والحفز والنقل والترقية.

وتشمل المعلومات عن تخطيط الموارد البشرية – بشكل خاص – الـهيكل التنظيمى وما يضمه من وظائف حالية وأخرى ستنشـأ لأداء مـهام جديـدة (ووصف هذه الوظائف ومتطلبات شـغلها) أو سـعيا لزيـادة فاعليـة الأداء التنظيمى. وكذا معلومات عن خطة الإحلال وشغل الوظائف التى تشغر بسبب إحالة شاغليها للتقاعد أو نقلهم وما إلى ذلك. وكذا معلومات عن سياسات النقل

والترقية والتدريب والتقاعد المبكر وغيرها من السياسات المؤثرة على هيكل العمالة.

وأما المعلومات اللازمة عن الموظف فتشمل تاريخه الصحى وحالته الصحية الراهنة والتوقعات المستقبلية بشأنها (وقد أصبح ذلك ممكنا بفضل التطورات الحديثة فى التكنولوجيا الطبية) والخلفية العلمية والعملية والخبرات المكتسبة وخصائص الشخصية (السمات الجسمية والعقلية والثقافية والسلوكية) والطموحات. هذا إضافة إلى تقارير تقييم الأداء ونتائج البرامج التدريبية التى حضرها، وما يكون قد قدمه من إقتراح أو إقتراحات وما يكون قد حصل عليه من مؤهل أو مؤهلات دراسية أثناء الخدمة.

وفى إطار نظام معلومات المسار الوظيفى – كمدخلات وعملية ومخرجات– فإن هذه المعلومات تمثل مدخلات النظام، التى ستقوم الإدارة باستخدامها فى عمليات تحليل ومقابلة مع كل من أهداف المنظمة وتخطيطها للموارد البشرية وسياساتها فى إدارة الموارد البشرية. بحيث تتمثل المخرجات فى تخطيط برامج النقل والندب والترقية ضمن هيكل للفرص الوظيفية المتاحة والمتوقعة والمحطات الوظيفية المناسبة القادمة أو التالية لكل موظف، وكذا تغذية بمعلومات مرتدة لكل من العاملين والمدراء المعينين.

آثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفى

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين إتجاها متزايدا نحو الإندماج بين الشركات محليا وعالميا. ويتزايد هذا الإتجاه مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادى والعشرين) وشملت عمليات الإندماج العديد من مجالات النشاط منها – على سبيل المثال – الصناعة المصرفية

وصناعة السيارات والإليكترونيات والطائرات وشركات النقل الجوى، والإتصالات التليفونية وغيرها. وتتنوع دوافع الإدارة بهذه الشركات للإندماج، من معالجة أوضاع مالية متردية إلى سيطرة على شركات تورد مستلزمات أو على شركات تمثل منافذ توزيع، أو إندماج لتكوين شبه إحتكار أو لزيادة القدرة التنافسية فى أسواق تتزايد حدة المنافسة فيها محليا وعالميا بعد العمل بالإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة الجات.

لكن ما يحدث من عمليات شراء أو دمج لبعض الشركات، يربك خطط المسار الوظيفى، ويعوق من تحقيق أهداف معظم العاملين وأهداف الإدارة أيضا فى هذا الصدد. فمعظم المديرين يرون فى الإندماج بين شركتهم وشركة أخرى تقليلا أو حجبا لفرص التقدم والترقية. فمثلا بعد أن كان المدير (س) هو رقم (٢) فى شركة ومرشح ليكون مديرا عاما أو عضوا منتدبا، أصبح – بعد الإندماج – رقم (٥) وتضاءلت فرصته فى تحقيق أهداف مساره الوظيفى.

وبالنسبة للعاملين فقد يؤدى الدمج إلى إستغناء الإدارة الجديدة عن بعض العاملين، أو إحالة البعض للتقاعد المبكر أو إلى نقل البعض الآخر لقطاعات أو وظائف أخرى تتناسب مع تخطيط جديد للموارد البشرية، أو لتعديل سياسات النقل والترقية بشكل يتعارض مع طموحات وأهداف المسار الوظيفى. من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة من الخصخصة شملت مجالات متعددة للنشاط الاقتصادى فى معظم دول العالم. وإقترنت هذه الموجة باستغناء الإدارة فى بعض الشركات عن جزء من العاملين، أو بإعادة هيكلة العمالة التى شملت بدورها برامج للتقاعد المبكر وأيضا إنهاء الخدمة.

لذلك يتطلب الأمر أن تدرس الإدارة – قبيل الخصخصة أو شراء شــركة أخرى أو دمجها أو الإندماج فيها – طبيعة الأوضاع التى يمكــن أن تسـتجد وتسبب مشكلات مؤثرة على ما خططه العاملون لأنفسهم وما خططتــه الإدارة من مسارات وظيفية. وأن تصمم حلولا بديلة لمواجهة هذه المشكلات وتقييــم هذه البدائل لإختيار أنسبها. والهدف تقليل الآثار الســلبية للشــراء والدمــج والحفاظ على معنويات عالية لأولئك الذين سيستمرون فــى العمــل بالكيــان الجديد، ومساعدة من سيستغنى عنهم فى توفيق أوضاعهم.

نقاط هامة فى تخطيط وتطوير المسار الوظيفى

يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقبلان مسئوليتهما المشتركة عن تخطيط المسار الوظيفى. فالفشل فى ذلك سيحول بين الموظــف وتقدمــه الوظيفى، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية. وفيما يلى بعض النقاط أو الإعتبارات الهامة فى التخطيط الناجح للمسار الوظيفى.

مستوى الأداء

الأداء هو أساس النجاح فى المســار الوظيفــى. فالعــاملون ذوى الأداء المنخفض نــادرا ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير، أو فرص تولى مــهام خارجية أو الترقية. وبالتالى يكون لهم مسارا وظيفيا راكدا لا يحفل بفــرص التقدم أو التطور.

إظهــار الإنجــاز

حتى ينجح الموظف يجب أن يكــون أداؤه وإنجــازه واضحــا معلومــا لرؤسائه. إن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصا للتقدم الوظيفــى إن كانوا غير معروفين بهذا الأداء لدى صناع القرار. ويمكــن للعــاملين أن

يكـونوا ظاهرين مـن خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والإنخراط الجاد فى برامج التدريـب والأنشـطة الإجتماعية بالمنظمة.

المؤهل والجامعة

هناك علاقة إرتباط قوية بين دخل خريجى وخريجـات الجامعـة وبيـن مستوى الجامعة التى درسوا بها وتخرجوا منها. وينطبق ذلك على العديد مـن دول العالم. فالمتخرجون من الجامعات التقليدية أو الأساسية الأقدم والأكـبر يفوزون عادة فى التنافس على فرص التوظف بوظائف أفضل أو فى منظمـات كبيرة. حيث يتقاضى شاغلوها مرتبات تفوق المعدل العادى لهذه الأجور فـى سوق العمل.

سمعة المنظمة

بعض الشركات تحظى بسمعة كبيرة كشركة ناجحة، أعمالـها متناميـة، وأرباحها متزايدة. وكذلك تحظى بعض المنظمـات الحكوميـة ذات الطـابع الخاص باعتبارها تمارس مهاما متميزة وتضم مديرين أكفاء ولها موارد ماليـة كبيرة ومن ثم تقدم أجورا أعلى لشاغلى وظائفها تفوق متوسط الأجور السـائد بالسوق. ليس ذلك فقط بل فرصا تدريبية أكثر وفـرص أرحـب للتطـور الوظيفى. لذلك يعد الحصول على وظيفة فى مثل هذه المنظمات عاملا هامـا فى النجاح الوظيفى للفرد. مثل هذه الشركات تجتـذب أصحـاب القـدرات الأعلى، وتتيح لهم إكتساب ميزة تنافسية فى سوق العمل بما يكتسـبونه مـن تدريب وخبرات. كذلك فالعاملون الذين عملوا فى شركات كبرى صناعيـة أو خدمية لديها قدرات فنية وتسويقية عالية يكتسبون جاذبية أعلى إن هم رغبـوا فى الإنتقال إلى وظيفة أخرى بمنظمة أخرى.

الرعاية والإرشاد

يعود نجاح كثير من العاملين فى المنظمات التى يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصا للتقدم الوظيفى. قد يكون هو المدير أو يكون مستشارا متخصصا يعمل مع إدارة الموارد البشرية. وعادة ما يكون الراعى مديرا فى مستوى أعلى أو أقدم وأعمق خبرة. وقد تستخدم بعض المنظمات مستشارا أو أكثر يتولى هذه المهمة بشكل رسمى كجزء من جهود تطوير الموارد البشرية. أو قد تأتى هذه الرعاية تلقائيا بشكل غير رسمى.

وتتعدد مهام الراعى أو المرشد. فهو قد يوصى بترقية الموظف أو ضمه إلى فريق عمل عالى المستوى أو سيؤدى مهمة غير عادية. أو قد يهىء للموظف رؤية مستقبلية لتوجهات المنظمة وإحتياجاتها من التخصصات والقدرات. كذلك قد يحمى الموظف من مواقف عملية حرجة أو يهىء نصحا واقتراحات لكيفية معالجة مثل هذه المواقف والتكيف معها أو تجنبها. وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية فى العمل. وهو عموما يقوم بدور النموذج أو القدوة. ولا شك أن هذا يساعد الموظف كثيرا فى تخطيط وتطوير مساره الوظيفى.

تطوير القدرات

كلما نجح الموظف فى تطوير قدراته بشكل ذاتى أو بفرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة. فالتطوير الذاتى يجنب الفرد المهنى أو الموظف مخاطر التقادم المهنى. ولم يعد الخريجون ذوى المؤهلات الأكاديمية فقط مطلوبون اليوم كما كانوا بالأمس، وأصبحوا وهم يشكلون نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل. فسوق العمل اليوم تحتاج لأصحاب المهارات

والخبرات العملية التطبيقية، وليس فقط لأصحاب المؤهلات• وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكونون ضحايا لاسيما فى بيئة عمل سريعة التغير وشديدة التنافس وحافلة باتجاهات مثل التخصيصية وشراء ودمج الشركات، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة التنظيم، والتطوير التكنولوجى•

الخبرة العالمية

يتزايد دور هذه الخبرة كمفتاح رئيسى فى النجاح الوظيفى• لقد خلقت العولمة سوقا للأعمال بلا حدود جغرافية • وزاد الطلب على المدير العالمى الذى يفهم كيف تتحقق أهداف الشركات فى ظل (أ) عولمة التجارة والمنافسة و(ب) ثورة تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية و(جـ) تعدد جنسيات وثقافات واتجاهات العاملين، و(د) الحاجة لفرق عمل تتعدد جنسيات أعضائها وتتكامل تخصصاتهم وتوجهاتهم• وهى أمور تختلف تماما عن ملامح الإدارة التقليدية•

تزداد الحاجة إذن لمديرين يدركون أن إدارة نشاط الشركة عندما يمتد لدول أخرى يختلف كثيرا عن إدارته فى الوطن، ويستطيعون التعامل مع جنسيات مختلفة وبلغات مختلفة (لغة أخرى على الأقل)• إن أى شركة تسعى للنجاح اليوم لا ولن تكتفى بسوقها المحلية بعد أن حررت إتفاقية الجات التجارة العالمية• وفتحت السوق المحلية بكل بلد للمنافسين من الخارج فدخلوا وأخذوا قدرا من "الكعكة" أو المبيعات السوقية المرتقبة• من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى ومتعددة الجنسية توسع حجم أعمالها باستمرار عبر حدودها ويتزايد إحتياجها لمديرين بمهارات الإدارة العالمية ليس فقط من الدولة التى تنتمى لها الشركة بل من الدول التى تمارس أنشطتها بها• وأخيرا فإن مهمة

توكل لمدير خارج بلده ستتيح له مسئولية أكبر وحرية أوسع وخبرة أعمق وفرصة أفضل للتقدم فى مساره الوظيفى أو لتحقيق أهدافه الوظيفية.

عمل الزوج والزوجة

مع تزايد دخول النساء إلى سوق العمل، يتعين أن يطور مديرو الموارد البشرية سياسات وبرامج تتكيف مع المتطلبات الوظيفية المشتركة للأزواج. وأن يراعوا متطلبات تشغيل موظف وخطيبته أو وزوجته لاسيما في مكان واحد. فقد تنشأ مشكلات لأن كل منهما يعمل فى نوبة عمل مختلفة أو لأن كلاهما يتمسك بوظيفته التى اختارها ويرفض النقل لغيرها إن تطلب الأمر. وقد تعانى المنظمات وكذلك العاملون من افتقاد المرونة المشتركة اللازمة بهذا الصدد.

على الإدارة إذن أن تدرك التطلعات المشتركة للزوجين وتسعى للوفاء بها كلما أمكن. وأن تهيء جداول أو فترات عمل مرنة، مع إرشاد كاف ورعاية فاعلة للأطفال فى دور حضانة تنشؤها المنظمة أو تستأجرها. مع تقديم المساعدة الممكنة فى حالة نقل الزوج أو الزوجة لموقع آخر، سواء كانت هذه المساعدة فى صيغة مسموحات مؤقتة فى وقت العمل أو مساعدة مالية. وعلى الزوجين أن يتفهما متطلبات الأداء الجاد وأن يتكيفا مع ما يتطلبه ذلك أحيانا من نوبات عمل مختلفة، وألا يتأثر سلوك الموظف ومستوى أدائه بكون زوجته مديرته، أو العكس. إن فشل الزوجين في التكيف مع متطلبات الأداء أو قصور الإدارة فى تهيئة الدعم سالف الذكر، يؤثر سلبا على نجاح كل منهما فى مساره الوظيفى، والعكس صحيح.

محدودية فرص الترقى Career Plateau

يشير ذلك إلى موقف يتزايد فيه عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التى يمكن ترقيتهم إليها، وهنا سيتوقف إرتقاء معظم الموظفين عبر سلم الترقى لفترة معينة، ويشعر الموظفون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم فى النمو الوظيفى، ويخلق ذلك مشكلات لكلا من الموظف والمنظمة، لاسيما إن كان الموظف جادا فى أدائه ناجحا فيه، فهذا سيخفض دافعيته والتزامه ومن ثم إنتاجيته، لذلك من المهم أن تستعد المنظمات والموظفون للتكيف مع هذه الظاهرة، حيث يجب على المنظمة أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات فى الأجور، وأن تعهد لهم بمهام تتضمن تحديا، وأن تهىء لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة، وذلك حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية،

خدمات لمن نقلوا أو إنتهت خدمتهم

بدأت بعض المنظمات فى الخارج – ضمن وفائها بمسئولياتها فى تخطيط المسار الوظيفى لعامليها – تقديم خدمات لمن سينتقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن إنتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل فى منظمة أخرى، تشمل هذه الخدمات تيسير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها فى السيرة الذاتية للموظف، وتدريبه على أداء مقابلة التوظف فى المنظمة التى سيتقدم للعمل بها،

دليل المديرين لبرنامج تخطيط المسار الوظيفى

إتفاقا مع الأهمية البالغة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفى فى الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، نوجز فيما يلى نصائح عشر نقدمها للمديرين كدليل موجز فى هذا الصدد:

١ – إزرع الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفى لدى :
أ – العاملين ككل .
ب – مدير واختصاصيو إدارة الموارد البشرية .
جـ – مديرو الإدارات على مستوى المنظمة ككل .
٢ – حلل المناخ التنظيمى وادرس طبيعة العلاقات بين الإدارات وبين الرؤساء ومرءوسيهم .
٣ – راجع دوريا – تخطيط الموارد البشرية – لمراعاة إنسجامه مع تخطيط وتطوير المسار الوظيفى .
٤ – أنشئ وحدث نظام معلومات المسار الوظيفى .
٥ – أنشئ خريطة بالوظائف الحالية والمخطط إنشاؤها وفرص النقل والترقى المتاحة وتلك المتوقعة، وفقا لجداول تخطيط العمالة وبرامج النقل والترقية .
٦ – أعلن هذه الخريطة للعاملين .
٧ – هئ مستشارا وناصحا أو أكثر للمسار الوظيفى بما يتناسب وعدد العاملين .
٨ – صمم المسارات الوظيفية وحدد متطلبات شغل كل وظيفة .
٩ – نسق مع إدارة التدريب لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين .
١٠ – نفذ برنامج تخطيط المسار الوظيفى وتابع وقيم النتائج .

دليل الخريج أو الموظف لتخطيط مساره الوظيفى

وبعد أن أوجزنا دليل المديرين فى تخطيط المسار الوظيفى، فمن حق الخريجين والموظفين لاسيما المبتدئين علينا أن نوجز أيضا دليلا مركزا لهم فى هذا الشأن كما يلى :

كيف تخطط مسارك الوظيفى ؟

١ – صمم خطة مكتوبة ، هدفها : أين أود أن أكون فى نهاية فترة (٢٠) سنة؟

٢ – حدد أين تود أن تكون بعد ١٠ سنوات مثلا وماذا تحتـــاج أن تنميه لبلوغ ذلك؟

٣ – حدد مجالات إهتمامك وابحث عن الوظائف المتاحة بها ؟

٤ – خذ فى إعتبارك نواحى قوتك وضعفك ؟

٥ – قد تكتشف أنك تحتاج لتعلم لغة أو لتنمية مـــــهارة أو أكـــثر لاسيما على الحاسب الآلى • إذن قرر أن تبدأ فــورا وحـــدد كيف ، وأين؟

٦ – راجع خطتك بشأن مسارك الوظيفى دوريـــا لـــترى مـــدى تحقيقك لأهدافك •

٧ – تابع فرص العمل المناسبة أو الأنسب المتاحة بالسوق أو فـــى المنظمة التى التحقت بها •

٨ – نسق مع رؤسائك وزملائك ، فقد تحتاج لنصائح أو مشورة •

٩ – لاتهمل آراء الآخرين •

حالـــة عمليـــة

برنامج تدريبى عاجل

فى إجتماع مجلس المديرين بالهيئة العامة للخدمات، قـــال مديـــر التفتيش أنه شكا مرارا وتكرارا من نقص شديد فـــى عـــدد المفتشـــين بإدارته مما يؤثر سلبا على فاعلية متابعة الأداء فى فـــروع ومكـــاتب الهيئة على مستوى الجمهورية.

رد "أحمد"، المدير العام بأن هذه المشكلة ليست مستعصية. وأنـــه من واقع خبرته سيعرض تصورا واقعيا للحل. وقال أنه يمكـــن نقـــل فائض الموظفات بإدارة العلاقات العامـــة بالهيئـــة للعمـــل بوظـــائف التفتيش. وإزاء ما لاحظه بعض الحاضرين، مارس ضغوطـــا علـــى بعضهم حتى إستصدر – بأغلبية ضئيلة – قرارا بذلك. وتضمن القرار تنظيم برنامج تدريبى تحويلى مكثف لتـــأهيل الموظفـــات المنقـــولات للتفتيش، فنيا وسلوكيا على أداء أعمال التفتيش.

إستدعى "أحمد" مرءوسه "حسن" ، مدير التدريب وطلب إليه إعداد مشروع برنامج تدريبى عاجل فى هذا الصدد، مع توضيـــح الجـــدول الزمنى للتنفيذ والتكاليف. وأبدى "حسن" – كمدير للتدريب – شكه فـــى إمكانية نجاح البرنامج. إلا أن "أحمد" المدير العام بادره قائلا "سـيكون برنامجا تدريبيا وليس تهريجيا ياسيد/ حسن . ولن نبخل على البرنامج بأى أموال أو موارد طالما أنه سيحل مشكلة."

فعلا تم تخطيط وتنفيذ البرنامج الذى إستغرق خمسة عشر يوما، وإستؤجرت له قاعتان بأحد فنادق الدرجة الأولى، وإستقدم له أساتذة وخبراء وتفرغت له الموظفات المتدربات، وكانت تكلفة البرنامج حوالى عشرون ألف جنيه.

وبعد إنتهاء التدريب عينت الموظفات بوظائف التفتيش. إلا أن مدير التفتيش عاود شكواه لـ "أحمد" المدير العام، من رفض بعضهن تنفيذ المأموريات وفتور حماس البعض الآخر، وتلفيق قلة منهن لتقارير تفتيش وهمية. وقد وعد "أحمد" بزيارة إدارة التفتيش . وفى هذه الزيارة إلتقى بهؤلاء الموظفات، ليناقشهن. وخلال حديثه معهن بهذا الخصوص، بادرته إحداهن قائلة: "يا سيادة المدير، لا هى شغلتنا ولا ننفع لها .. ولو لم تعيدونا لوظائفنا الأصلية ... فبيننا المحاكم".

للمناقشة

١ – كيف تقيم مستوى تخطيط الموارد البشرية فى هذه المنظمة؟

٢ – كيف سيؤثر ما حدث على المسار الوظيفى لهؤلاء الموظفات وعلى دافعيتهن؟

٣ – كيف يمكن تشخيص أسباب ماحدث، وكيف كان يمكن تفاديها؟

٤ – ماهو تصورك لعلاج هذا الموقف ؟

ملخـــص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفى. وأوضحنا الأهمية البالغة لهذا التخطيط فى الإدارة المعاصرة حيث يساعد علـــى تعظيـم الإفادة من الموارد البشرية المتاحة عندما يتم توفيق أهداف العاملين فى شـــغل الوظائف المتناسبة مع قدراتهم وميولهم وطموحاتهم مع أهداف المنظمة فــــى جذب أفضل العناصر وتوظيفها فى المواقع المناسبة وتهيئة فـــرص التطـــور الوظيفى بما يشكل قوة عمل منتجة على المدى الطويل.

وعرضنا لأهداف تخطيط المسار الوظيفى من وجهة نظر المنظمة ومـــن وجهة نظر العاملين، بما أوضح أن هذا التخطيط يمثـــل مســـئولية مشـــتركة للطرفين، فضلا عن تحقيقه المصلحة المشتركة لهما. ثم حللنا أبعاد دور كـــل من الموظف والمنظمة فى تخطيط وتطوير المسار الوظيفى.

وناقشنا مراحل المسار الوظيفى حيث يبـــدأ بمرحلـــة الإستكشـــاف. إذ يستكشف الفرد ذاته وميوله وقدراته، واختياراته بشأن مجالات العمل متـــأثرا بأقاربه وأصدقائه ووسائل الإعلام. ثم تأتى مرحلة بداية المسار حيـــث يبـــدأ الفرد فى ممارسة عمله بأول وظيفة وتلقى التدريب ويتعلم ويحـــاول تحســـين أدائه. وعندما يبلغ الفرد مرحلة منتصف المسار يكون قد ظهر مـــا إن كـــان أداءه متحسنا متميزا أو مستقرا أو متدهورا. وحيث ينال المتميزون حوافـــز أكثر، ويبدأ المتعثرون فى تقييم الذات وقد يتجهون لتغيير الوظيفة. أما مرحلة المسار المتأخر فهى مرحلة جنى الثمار للذين تفوقوا فى أدائهم حيث يؤدى بهم نضجهم الوظيفى للعب دور المعلم الناصح وفى مرحلة نهاية المســـار يحيـــن وقت التقاعد.

وعرضنا لهيكل المعلومات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي، من حيث تلك المتعلقة بخطة المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بها، وكذا عن العاملين فردا فردا، وكيف أن هذه المعلومات تمثل مدخلات نظام معلومات المسار الوظيفى، ويؤدى تحليلها وربطها بالخطة الإستراتيجية للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية وسياسات الموارد البشرية، إلى مخرجات تتمثل فى برنامج المسار الوظيفى.

وناقشنا كيف تؤدى عمليات الخصخصة والشراء والدمج بين المنظمات إلى مشكلات تعوق تحقيق أهداف بعض العاملين من تخطيط المسار الوظيفى. وحيث يتعين أن تدرس الإدارة مسبقا طبيعة المشكلات المتوقعة وتخطط لمساعدة العاملين الذين سيضارون من هذه المشكلات. واختتمنا الفصل بعرض دليل موجز للمديرين فى إعدادهم لبرنامج تخطيط المسار الوظيفى، وآخر للخريجين والعاملين فى ممارستهم لهذا التخطيط.

اسئلة للمراجعة

١ – هل ترى فرقا بين تخطيط المسار الوظيفى وتطويره؟ كيف؟

٢ – ما هى أهمية تخطيط المسار الوظيفى لكل من :

أ – العاملين

ب – المنظمة

جـ – الإقتصاد القومى

٣ – هل هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفى؟ إشرح بتركيز.

٤ – علل سبب تزايد مستوى الأداء ثم إنخفاضه على النموذج السابق لمراحل تطوير المسار الوظيفى.

٥ – كيف ترى تأثير عمليات الخصخصة والشراء والدمج، على فاعلية تحقيق المديرين والعاملين لمساراتهم الوظيفية، وكيف يمكن للإدارة أن تساعدهم فى هذا الصدد؟

الفصـــل الثـــامن
تقييم أداء العاملين

❀ أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

١ – وقفت على مفهوم وأهداف تقييم الأداء.

٢ – تعرفت على أهداف واستخدامات تقييم الأداء.

٣ – أدركت العناصر المتكاملة لنظام تقييم الأداء.

٤ – تفهمت الطرق المستخدمة لتقييم الأداء .

٥ – تعرفت على الأخطاء التى يقع فيها بعض الرؤساء فـــى تقييـــم أداء مرءوسيهم، وسبل معالجتها.

تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أى ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أى الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

وعملية تقييم أداء العاملين – على هذا النحو – هى جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم، تضم – ضمن ما تضم – التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية. ولا تقتصر مسئولية تنمية الأفراد هذه على الإدارة العليا وحدها. إنما تشمل أيضا الموظف أو الموظفة، وكذا الرئيس المباشر الذى يمارس التقييم. أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذى عهد إليه بعمل محدد ويتلقى قدرا مناسبا من التدريب، يستطيع أن يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع طرقه بالأساليب المحددة. وأما الموظف (أو الموظفة) فيجب أن يدرك فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره – إن وجدت – ومساعدته على تداركها. وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر – الذي يقيم مرءوسيه ويتعين أن يري في تقييم أداء مرءوسيه سبيلا إلى تحسين أداءهم وإنتاجيتهم.

أسس التقييم الفاعل

تتمثل أهم الأســس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين فيما يلي:

١- إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين فــي العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعيـــة القياس والتقييم.

٢- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتــهاما أو تجريحـــا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف علي نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بـــالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد علـــي تداركه.

٣- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرءوسين - علي إختـــلاف مستوياتهم - يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييـــم آراء المرءوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرءوسين لرؤسائهم.

٤- إدراك الرؤساء والمرءوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل علي الرؤساء تطبيق المعـــايير، ويـــدرك المرؤوســـون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

٥- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتـــم تغليـــب أحدهما علي الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس. ومـــــن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف أو الموظفـــة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

٦- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمـــــدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد علي آراء

مرعوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر علي حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما ٠

٧- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرءوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقا٠ أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر علي رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم٠

أهداف واستخدامات تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعيا وفاعلا في المجالات التالية:

١- **تخطيط الموارد البشرية**، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح وأفعل في وظائف أخري٠

٢- **تقويم سياسة الاختيار**، إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار٠ وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلا٠

٣- **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري**، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم٠

٤- رسم/ أو **تقويم سياسة التدريب والتطوير**، إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب٠

٥- **رسم/ أو تقويم سياسة الأجور والحوافز**، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لإنخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء. أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.

٦- **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلي معنويا علي نفس المستوي، أو أعلي معنويا وماديا في المستوى الأعلى.

٧- **كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال** لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرءوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

٨- مساعدة المرءوسين موضع التقييم في التعرف علي نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تلافي الأولي وتعظيم الثانية.

عناصر نظام تقييم الأداء

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطارا متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض لعناصر ومراحل هذا النظام:

١ - **تحديد أهداف المنظمة.** إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين. وعلي ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء. وعلى ذلك فإن الرؤساء علي إختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرءوسيهم

علي ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها • وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخري محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة•

٢ - **تحديد أهداف تقييم الأداء**، أن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم • فإذا تمثلت هذه الأهداف في إستشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر • إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة•

٣- **تحديد مجالات التقييم** ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد • ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي (أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه، و(ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء / أو المرؤوسين / او العملاء، و(ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل•

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم، فيما يلي:

أ - المهارة في أداء المهام•

ب - عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة، أو ما يسمى بالإنتاجية•

جـ- إتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الإستعداد لزيادتها وتحديثها•

د -الإدراك والإلتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل.

هـ- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات.

و - الإنضباط والإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف وبحدود الاجازات والمسموحات الزمنية.

ز - المبادأة والإيجابية في الأداء عموما في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعا، وتقديم أفكار مبتكرة.

ح - نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والإحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات.

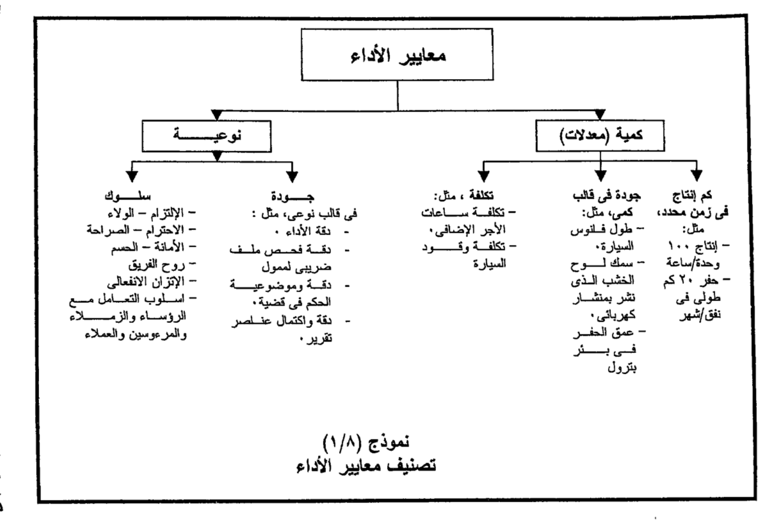
ط - الأخطاء الفنية في العمل ومدي رجوعها لعدم الإنضباط أو الإهمال، أو لنقص قدرات ومهارات معينة، أو لظروف خارجة عن الإرادة.

ى - مهارات الإتصال والقيادة وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات (للرؤساء).

٤- **تحديد معايير التقييم.** فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم. فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء. وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير، وهي (١) معيار الجودة و(٢) كم الإنجاز في وقت محدد، و(٣) التكلفة، و(٤) السلوك. لا يكفى أن يكون عاملا أو موظفا متمكنا في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول لكنه ينجزه في أطول من الوقت المحدد أو المعيارى، أو بتكلفة تفوق التكلفة المعيارية. ولا يكفي أن يرتقي أداءه لمعايير الجودة والتكلفة والوقت، لكنه يكون منحرفا سلوكيا.

وهكذا يجب أن تتكامل معايير تقييم الأداء بما يهئ تقييمـــا متكــاملا هادفــا وفاعلا. ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرءوسين. بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

هذا ويعرض النموذج التالى تصنيفا لمعايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية:



نموذج (١/٨)
تصنيف معايير الأداء

٥- **تحديد أنسب طرق التقييم** حيث تتعدد طرق تقييم الأداء كما سيرد لاحقا. ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لإختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييما سليما. فقد تعتمد منظمة طريقة التقرير السنوي (الدوري) لمقابلة الأداء الفعلي بالمعياري، مع طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. إن فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير علي فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

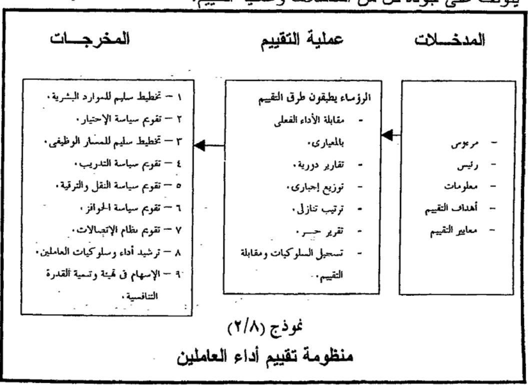
٦- **تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرءوسين.** يتعين إعلام الرؤساء والمرءوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها الإدارة. إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول واقتناع يهئ أرضية مناسبة لعملية التقييم. كما يجعل طرفي التقييم علي علم مسبق بآلية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة).

٧- **تدريب الرؤساء علي طريقة أو طرق التقييم المعتمدة.** فمهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فلن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء علي ممارسة طريقة التقييم. ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحا عند استخدام طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. فإن إسراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس لها شأنها أو دلالاتها أو سوء تخطيطه وإدارته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب استقباله ومخاطبته للمرءوس أو أن يبدأ بمناقشة السلبيات بدلا من البدء بالإيجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم ويجهض نتائجها من الأساس.

٨ – **تقييم وتقويم التقييم**، إن ما يتم من عمليات تقييم لـــلأداء يجـــب أن يكون موضع تقييم وتقويم• حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومـــدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والمـــرعوس ومـــدى إســتيفائه لمتطلبـــات الأداء، والمعلومات عن المرءوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة• وكذلـــك يتعيـــن تقييم الطريقة المستخدمة فى التقييم ومدى فاعلية الرئيس فى تطبيقها• كذلـــك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم•

تقييم الأداء كمنظومة

يمكن النظر لتقييم الأداء كنظام يتـــألف مـــن مدخـــلات وعمليـــة تقييـــم ومخرجات كما يعرض النموذج التالى مع مراعاة أن مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم:



نموذج (٨/٢)

منظومة تقييم أداء العاملين

حيث تتمثل المدخلات فى (١) المرءوس موضع التقييم و(٢) الرئيس المقيم و(٣) المعلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية للموظف موضع التقييم وأهداف ومجالات معايير التقييم وأداء وسلوك الموظف . أما العملية فيجسدها ما يمارسه الرؤساء فى تطبيق طريقة أو طرق التقييم التى تعتمدها المنظمة، وحيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات. أما مخرجات تقييم الأداء بإفتراض أنه كان تقييما سليما، فتتمثل فى مجموعة من النتائج الايجابية مثل سلامة تخطيط كل من الموارد البشرية والمسار الوظيفى، وتقويم ما قد يكون من قصور فى سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحفز ونظام الإتصال. هذا فضلاً عن ترشيد سلوكيات العاملين، والإسهام فى تهيئة وتنمية فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية.

أما إن شاب نظام التقييم قصور فى المدخلات أو فى عمليات التقييم، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية كتلك التى أوضحها النموذج. بل على العكس ستكون النتائج سلبية. وحيث يتطلب الأمر مراجعة وتصحيح نواحى القصور فى المدخلات أو فى عمليات التقييم.

طرق تقييم الأداء

تتمثل أهم طرق تقييم الأداء فيما يلى :

١ – مقابلة الأداء الفعلى بالمعيارى

حيث يقارن الأداء الفعلى بمعدلات الأداء المعيارية. ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التى يمكن قياسها كميا، تحديد الوقت الكلى النمطى (المعيارى) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادى. بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء (وحدة أداء/ وقت) على العاملين والعاملات فى نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم. أما بالنسبة للأعمال التى يتعذر قياسها كميا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية

والوقتية والمالية، ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة على ذلـــك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم فى قياس الأداء بعد فترة أو فـترات محددة،

ويعيب هذه الطريقة أنها تركز أساسا على النواحى الفنية فــى الأداء، دون أنماط التعامل السلوكى للفرد مع مرءوسيه أو رؤسائه أو زملائـــه أو عمـــلاء المنظمة،

٢ – إعداد التقارير الدورية

حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرءوسين، وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كل من:

أ – الأداء الفنى من حيث الكم والجودة والتطوير والإبتكار،

ب – الأداء السلوكى من حيث الإيجابية والمبادأة، والتعاون، والإلـــتزام، والمواظبة، والإتصال بالآخرين والقيادة، والإبتكار،

جـ– إمكانات التقدم المستقبلة فى العناصر السابقة،

ولا يوجد تقسيم نمطى محدد لعناصر تقييم الكفاءة، فقد تحـــدد تســعة أو عشرة عناصر عامة وتقسم هذه العناصر إلى فرعياتها،

ومن حيث توقيت إعداد التقرير، يحسن أن تكون التقارير ربــــع ســـنوية بحـــيث تسهـــم فـــى الكشف عن نواحى القصور أو دواعى تقويم الأخطاء فى مراحلها المبكرة، مع إعداد تقرير سنوى شامل من واقع التقارير الربع سنوية، وهذا أفضل مما تتبعه منظمات كثيرة من حيث الإكتفاء بإعداد تقرير فى آخـــر كل عام،

أما من حيث نموذج التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موحد يضـــم معايير عامة لتقييم كل شاغلى وشاغلات الوظائف، ويعيب هذا الأســـلوب أن

نموذج التقييم عام للجميع مهما إختلفت أعمالها ومتطلباتها. وهذا يغفل أن خصائص ومتطلبات الأداء تختلف من وظيفة لأخرى، وأن بعض عناصر التقييم تختلف فى أهميتها ووزنها من وظيفة لأخرى. فمثلا عنصر مهارات الإتصال لموظف العلاقات العامة أهم وأثقل منه فى وظيفة كاتب الحسابات. وعنصر القيادة فى وظيفة رئيس مجلس الإدارة لايصلح بنفس وزنه لتقييم رئيس أحد الأقسام التنفيذية.

لذلك يتطلب التقييم الفعال إستخدام عدة نماذج لقياس الكفاءة بحيث يصمم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة فى ضوء تحليل ووصف الوظائف، وبحيث تسهم عناصر النموذج فى تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء كما يجب.

٢/ ١ **التقييم الوصفى** : قد يتم تقييم أداء الأفراد وصفيا بحيث تتوزع مراتب التقييم على سلم من المستويات أو مراتب التقييم، يحسن أن يكون عددها فرديا بحيث تكون هناك مرتبة وسيطة. هذا مع مراعاة ألا يقل عدد المراتب بحيث يصعب تحديد الفرق بين مستويات كفاءة الأفراد، ولا أن تزيد عن الحد المعقول. ويحسن – فى هذه الحالة – تحديد خمس مراتب أو مستويات لتقييم كل عنصر، فتكون : ضعيف – متوسط – جيد – جيد جدا – ممتاز. وتقَيم كل خصيصة من خصائص الفرد حسب مستواها.

ثم يكون التقييم العام للفرد وفقا لمرتبة التقييم الغالبة، كما فى المثال التالى :

عناصر التقييم	مراتب التقييم				
	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
– سرعة الأداء – دقة الأداء – معاملة العملاء – معاملة الرؤساء – معاملة الزملاء – الإنضباط – المبـادأة – النجاح فى البيع وشغل المقاعد					
التقدير العام : جيد جدا					

نموذج (٣/٨)
تقييم أداء موظف بيع تذاكر فى شركة طيران

ومن ناحية أخرى يمكن أن يتضمن نموذج التقييم – فى قسمه الثـانى – أسئلة توجه للرئيس المقيِّم بشأن كل عنصر لتأكيد صحة ودقة التقييم بحسب المراتب. فمثلا بالنسبة لعنصر معاملة العملاء، يمكن وضع أسـئلة تتناول عناصر التقييم. وينتهى كل سؤال بمراتب التقييم المختلفة ليضع الرئيس علامة على المرتبة المناسبة، (ضعيف – متوسط – جيد – جيد جدا – ممتاز) كما يلى :

	ض	ط	جـ	جـ جـ	م
- هل يحسن الإنصات لإستفسارات العميل؟	☐	☐	☐	☐	☐
- هل يجيب بدقة ووضوح على الاستفسارات؟	☐	☐	☐	☐	☐

كان يمكن وضع أسئلة محددة الإجابات بحيث يختار الرئيس الإجابة المناسبة. ومن المهم هنا أن تكون هذه الإجابات واضحة ومفهومة تماما من جانب الرؤساء المقيمين، وكل إجابة يختارها الرئيس تمثل مرتبة معينة للتقييم. ويقيم الفرد وفقا للمرتبة الغالبة فى تقييم العناصر أو الخصائص المختلفة للأداء.

٢/ ٢ **التقييم الكمى** : هنا تحدد عناصر تقييم أداء الفرد. ويحدد لكل عنصر درجات أومستويات تبدأ من حد أدنى وتنتهى بحد أقصى، بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التى تناسب مستوى الفرد فى كل عنصر. ويقيم الفرد بشكل عام من خلال الدرجة الكلية التى يحصل عليها فى عناصر التقييم، وذلك كالمثال التالى :

الدرجات / عناصر التقييم	صفر	٥	١٠	١٥	٢٠
- سرعة الأداء	بطئ جيد	بطئ	متوسط *	سريع	سريع جداً
- دقة الأداء	غير دقيق	دقيق لحد ما	متوسط	دقيق *	دقيق جدا
- انضباط مواعيد الحضور والإنصراف	دائما غير منضبط	غالبا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط *	منضبط جدا
- الإلمام بالعمل	محدود جد	إلى حد ما	متوسط	فوق المتوسط *	ملم تماما
- فهم وتنفيذ التوجيهات	فهم محدود وتنفيذ محدود	يفهم تماما ولا ينفذ تماما	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم وينفذ بدرجة معقولة*	يفهم تماما وينفذ كما يجب

هنا الحد الأقصى للدرجات مائة درجة وتكون الدرجة الكلية لتقييم الموظف أو الموظفة هي ٧٠%

نموذج (٤/٨)

نموذج تقييم أداء موظف

ويعيب هذه الطريقة أيضا، الأوزان أو القيم الموحدة لعناصر تقييم أفـراد يؤدون أعمالا تختلف من حيث متطلباتها ومن حيث الأهميـة النسبية لكـل متطلب أو عنصر كما سلفت الإشارة. وعلى ذلك يفتقر التقييـم علـى هـذا الأساس لإعتبارات الصحة والدقة.

٣ – التوزيع الإجبارى (*)

وفق هذه الطريقة، يقسم الرئيس مرءوسيه لمجموعات بحسب المسـتوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه فى عناصر التقييم كل على حـدة. ويرتب مجموعات المرءوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنـى التوزيـع الطبيعى حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف. وهكذا يكـون معظم المرءوسين فى المستوى المتوسط وأقلهم فى المستويين الأعلى والأدنى. ويوزع الرئيس مرءوسيه – وفقاً لنسب يحددها – ليكون ٢٠% منهم فى مرتبة (ضعيف)، و ٦٠% فى مرتبة (متوسط)، و ٢٠% فـى مرتبـة (جيـد). أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى : ١٠% ضعيـف، ٢٠% متوسـط، ٤٠% جيد، ٢٠% جيد جدا، ١٠% ممتاز. وهكذا فبالنسبة لمجموعة تتكـون من ٤٦ مرءوسـاً فإن الرئيس – وفق هذه الطريقة – يصنفهم كما يلـى : ٥ ضعيف، ٩ متوسط، ١٨ جيد، ٩ جيد جدا، و ٥ ممتاز.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفـراد يمكـن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرءوسيه من مستوى جيد جدا. الأمر الذى لا يهئ موضوعية أو عدالة التقييم، فضلا عـن الإحباط الذى يحدث لبعض المرءوسين، ووأد روح التنافس الإيجابى بينهم.

(*) Forced choice.

٤ – الترتيب التنازلى

هنا يقوم الرئيس بترتيب مرءوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض دون تمحيص مستوى الأداء فى كل عنصر من عناصر التقييم. وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرءوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهى من الترتيب العام لمرءوسيه. ورغم سهولة هذه الطريقة فهى غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والإتجاه الشخصى للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز. كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد فى كل عنصر على حدة لا يهيء صورة مفيدة عن نواحى القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الإحتياجات التدريبية. وأخيراً يصعب إستخدام هذه الطريقة فى حالة زيادة عدد المرءوسين.

٥ – المقارنة المزدوجة للعاملين

لا تعتمد هذه الطريقة على إستخدام معايير محددة للتقييم. فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرءوسين فى قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج Pairs من حيث كمية الإنتاج وجودته، والتعاون مع الرئيس والزملاء. ويقيّم المرءوس بحسب عدد المرات التى إمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرءوسين هم : أحمد ومحمد ومصطفى وليلى وشريف، يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، ومحمد مع مصطفى، ومصطفى مع ليلى، وليلى مع شريف. وتحدد المجموعات الثنائية من المرءوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{ن\,(ن - ١)}{٢}$$

حيث ن = عدد أفراد المجموعة، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلى:

جدول (١/٨)
مقارنة أداء العاملين

المرءوسون	عدد المرات التى إمتاز المرءوس فيها عن زملائه	الترتيب
- أحمد	٢	الثالث
- محمد	-	الخامس
- مصطفى	٤	الأول
- ليلى	٣	الثانية
- شريف	١	الرابع

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية، فإنها تكون صعبة ومعقدة فى حالة وجود أعداد كبيرة من المرءوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعّب ويطيل عملية التقييم. كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرءوس. فهى توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحى الضعف فى كل منهما.

٥ - التقرير الحر

حيث يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وآرائه عن المرءوس دون التقيد بنموذج ذى عناصر وأوزان محددة. فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن الموظف ووظيفته وما إذا كان معينا بها أو منقولاً إليها حديثاً، ونقاط الضعف التى تحتاج لتحسين، وإقتراح الإجراء المناسب مثل التدريب أو النقل.

وهذه الطريقة وإن كانت تتفادى بعض نواحى القصور السابقة، إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصى. لأن الرئيس يختار - كما يتراءى له - مجالات التقييم ويعالجها حسب إتجاهاته الشخصية. كما يصعب هنا مقارنة أداء الأفراد لأن أحدهم قد يقيّم على أساس أو فى مجال معين، والآخر على أساس أو فى مجال آخر.

٦ – تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم

بمقتضى هذه الطريقة يقوم الرئيس بتسجيل سلوكيات المرءوس بحسب إيجابياتها وسلبياتها، وتواريخها، ثم يجرى مقابلة دورية مع المرءوس لمناقشته فى هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائى • فالرئيس يحدد المجالات والمواقف التى يراها مؤثرة وتمثل محكاً لإختبار تصرف أو أداء الفرد • فمثلاً فى المنظمات الخدمية تحدث فترات ضغط وذروة العمل، وقد تقترن بمشادات كلامية مع بعض العملاء • وهنا يمكن للرئيس – فى تقييمه للموظف أو الموظفة– أن يركز على طبيعة سلوكه (أو سلوكها) إزاء مثل هذه المواقف، هل هو صمود وحسن تعامل أم فشل و/أو هروب من الموقف •

ومن ناحية أخرى فإن أداء الفرد – على مدى فترة معينة – يضم إيجابيات وسلبيات • وقد ينسى الرئيس – عندما يحين موعد التقييم فى نهاية العام أو نصفه مثلا – قد ينسى بعضها أو معظمها، ويتذكر آخرها أو أحدثها • وقد يميل الرئيس – إما لضعف الذاكرة أو للإستسهال لأن يصبغ تقييمه بالإيجابيات أساساً أو السلبيات أساساً، أو أن يميل للتقييم الوسط أو المحايد •

٦/ ١ سجل التقييم

لذلك يمكن أن يخصص الرئيس سجلاً يخصص به صفحة أو أكثر لكل مرءوس يسجل بها : (أ) حجم ونوعية الإنتاج فى فترات دورية متقاربة، (ب)مخالفات الأداء الفنى أو مخالفات التعامل وتواريخها، (جـ) المجهودات غير العادية وتوقيتاتها، (د) مدى تجاوز الإجازات والمسموحات الزمنية وتاريخها، وما إلى ذلك • وعموماً فالرئيس – فى هذه المرحلة – يصف أكثر من كونه يقيّم أداء الفرد •

ويوضح المثال التالى إحدى صفحات مثل هذا السجل متضمنة المجـــالات الرئيسة للأداء والتى يمكن أن يندرج تحت كل منها تفصيلاته:

جدول (٨/٢)

سجــل موظـــف

مظاهر الأداء	التاريخ أو الفترة	إيجابيات	سلبيات
-قدر الإنتاج	xx	xxx	
-جودة الإنتاج	xx		xxx
-مجهود غير عادى	xx	xxx	
-تقبل التوجيهات	xx	xxx	
-تنفيذ التوجيهات	xx		xxx
-العلاقات مع الزملاء	xx	xxx	

٦/ ٢ مقابلـــة التقييـــم

إلـــى جانب تسجيل مظاهر الأداء بإيجابياتها يحدد الرئيس مواعيد دوريـــة لمقابلـــة المـــرءوس ومناقشته فى مستوى أدائه الفنـــى وتعاملـــه فـــى ضوء: (أ) معايـــير التقيـــيم ســـواء كانت أهداف أو إجـــراءات أو معـــدلات أداء، و(ب) بيانات سجل التقييم. ويجب أن يبدأ الرئيس المقابلة بالتى هى أحســـن. فيحى مرءوسه ويبدأ معه بالايجابيات، ثم ينتقل للسلبيات. ويحاول الرئيـــس – خلال المقابلة – أن يتعرف على أسباب السلبيات وما إذا كانت راجعة لإهمـــال أو عدم إنضباط أو كانت خارجة عن إرادة الموظف أو الموظفـــة. فمثـــلاً إذا تأخر المرءوس عن موعد الحضور المقرر فى أحد الأيام وسَجّل ذلك عليـــه، فإن المناقشة قد توضح أن التأخر فى ذلك اليوم كان بســـبب تعطـــل حافلـــة المنظمة التى تنقل الموظفين من منازلهم للمنظمة. فإذا تأكد الرئيس من ذلـــك يمكن تصحيح السجل وإلغاء هذه الواقعة من جانب السلبيات.

وتستهدف مقابلات التقييم الدورية : (أ) تحرى الحقيقة من مصادرهـــا الأصلية، أى الموظف نفسه (ب) إتاحة الفرصة للمرءوس للتعرف على سلبياته أولاً بأول وتداركها (ويحسن أن يكون ذلك من خلال أمثلة واقعية حتى يقتنع)، وتعريفه أيضاً بنقاط القوة، وكيفية تعظيمها، (جـ) التعرف فى الوقت المناسب على مدى إتفاق قدرات وميول المرءوس مع طبيعة ومتطلبات الوظيفـــة، (د) تعرف الرئيس على درجة وضوح معـــايير التقييـــم (أهـــداف – سياســـات – إجراءات)، وسرعة وصولها للمرءوسين، (هـ) إشعار المرءوسين بموضوعية عملية القياس حيث تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة.

وبعد إنتهاء مقابلة التقييم يمكن للرئيس أن يعتمد على حصيلتها مع ســجل الأداء (الذى قد يعدّل خلال المقابلة) فى إعداد تقرير التقييم. ويمكن أن يطلــب الرئيس من مرءوسيه – قبل أسبوعين من مقابلة التقييم – ملء نموذج خـــاص لتوضيح مجالات ودرجة الإنجاز والصعوبات المؤثرة. ويؤدى ذلك – إضافــة لإثارة تقييم ومراجعة الذات لدى المرءوس – لإتاحة معلومات مكملة لســـجل التقييم، عن أداء المرءوس.

ومن المهم تعريف المرءوس بنتيجة التقييم إما فى نهاية المقابلة أو بعدهــا بوقت محدود. على أن تعريف الموظف بنواحى القصور لا يعنى حمله علـــى الإعتراف بأنه مذنب. فهذا فى الغالب لن يحفزه على تحسين أدائه. يجــب أن يركز الرئيس على إنجازات المستقبل دون تجريم أخطاء الماضى.

أى أن المقابلة وتعريف الموظف بنتيجة التقييم يمكن أن يمثـــلا منطلقـــاً للرئيس والمرءوس للتخطيط للتحسين إما من خلال التدريب أو ترشـــيد الأداء أو الإثنين معاً.

أقترح عليك فى مقابلة تقييم الأداء

١ – أخطر الموظف مسبقاً بموعد بدء المقابلة.

٢ – أظهر ترحيبك الصادق بقدوم الموظف.

٣ – إسأل الموظف عن رأيه أو تقييمه لأدائه.

٤ – قدم له معلومات عن مستوى أدائه من واقع سجلاتك ومعلوماتك الدقيقة.

٥ – إبدأ بإبراز الإيجابيات التى تراها فى أدائه.

٦ – أوضح ما تراه معززاً لإستمرار الأداء الجيد.

٧ – أذكر ما تجده من سلبيات، بأسلوب مهذب يخلو من التهكم والسخرية.

٨ – إسأله عما يراه من سبل لتحسين الأداء فى مجال أو مجالات القصور، واتفق معه على خطة فى هذا الصدد.

٩ – توقع أن يسألك عن حافز أو أكثر.

١٠ – أبد استعدادك لتقديم حافز كلما وجدت ذلك مناسباً وممكناً.

١١ – احصل على موافقته ووعده بمنهج التحسين وحدد موعداً متوقعاً لظهور بوادر التحسن.

١٢ – أشكره على الحضور، واذكر انك ستخطره بموعد المقابلة التالية.

إن هذه الطريقة لتقييم الأداء – إذا توفرت لها مقومات التطبيق السليم – تعد أفضل طرق التقييم. ويمكن إستخدامها بفعالية طالما كان نطاق إشراف الرئيس معقولاً.

أخطاء تقييم الأداء

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التى تؤثر سلباً علـــى دقــة و/أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هى :

١ – **خطأ الهالة Halo Effect** هو خطأ إدراكى حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابى أو سلبى عن مرءوسيه، على أساس أحد ملامح شـــخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقى عناصر الشخصية أو مجالات الأداء. يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعنى أن هـذا الأداء جيد أيضاً فى باقى العناصر.

٢ – **أخطاء قولبة النـــاس Streotypes** حيــث يميــل الرئيــس لتقييــم المرءوسين إيجابا أو سلبا أو بشكل محايد، متأثراً بإنطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (كبار الســـن – خريجــو المـــدارس الأجنبيـــة – الموظفات..) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبـــة أو غير طيبة ويلصقها بأى فرد ينتمى لتقسيم معين. فالإنطباع الشخصى للرئيـس هنا هو عن التقسيم ثم – بالتبعية – عن الشخص الذى ينتمى لـــهذا التقســيم. فمثلا إن كان يقيم مرءوسة له، فقد يعطيها تقديراً متدنيا، بسبب إنطباع لديـــه بأن الموظفات – بشكل عام – غير منتجات.

٣ – **أخطاء النسيان** : فمعظم التقديرات عن المرءوسين تعد لتغطى فـترة ماضية غالباً ما تكون سنة. وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام لـــلأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم علـــى مـــا يســـهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرءوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه فى الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان هذا المرءوس يـــدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً فى هذا الوقت أو قبله بقليل.

٤ – **أخطاء التقدير الوسط** : فأياً كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيّم مرعوسيه في مدى متوسط. وتشيع هذه الأخطاء كلما إفتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة. فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم. وبتأثير مثل هذه الأخطاء، يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.

٥ – **التحيز الشخصي** : حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرءوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية. فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرءوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والإتجاهات الشخصية للرئيس. وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرءوس الإجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته. ويتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس. فتجد رئيساً يتحيز لمرءوسه فيكتب "دقيق إلى حد الإتقان" – "لايخطيء أبدا". وتجد آخراً يتحيز ضد مرءوسه فيكتب "لايفهم عمله مطلقاً".

وتسفر أخطاء التقييم عن تقييم أناس بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني والتعاملي، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاقات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم. بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزاً بحد ذاته. فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم، سيتاح للموظف أو الموظفة الحافز المستحق بشكل سليم أيضا.

مقومات فاعلية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتى يمكن إعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:

١ – وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيداً للأخطاء بل جزءاً من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

٢ – تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

٣ – تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

٤ – تهيئة نظام فاعل للإتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس / المرءوس / إدارة الموارد البشرية).

٥ – وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.

٦ – معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

٧ – طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

٨ – تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية. ويمكن إستخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبى مناسب فى هذا الصدد. حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرءوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار – كرؤساء مقيّمين – مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك. ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف فى أسلوب تقييمه والتى تحتاج لإهتمام وترشيد. كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً

موضوعياً للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرءوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد.

كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها، وتقدّم أمثلة إفتراضية لمرءوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم. ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب إختلافها، وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.

٩ – إتصال فعال بين الرئيس والمرءوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعى.

١٠ – مشاركة المرءوسين فى إتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية فى تحديد الإحتياجات التدريبية.

١١ – دورية التقييم على مدار العام حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور. فيتسنى للمرءوس معرفة ما قد يكون من قصور فى أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه. وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" فى نهاية العام. وحتى لو لم يكن التقييم الرسمى دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرءوسه. بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.

١٢ – بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى. بحيث يؤدى ذلك – مع التدريب الكافى على التقييم – إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير إمتياز (مثل ١٠% فقط). فإن هذه النسبة الإجبارية قد تتعارض مع واقع الحال إن كان عدد المستحقين لتقدير الإمتياز يزيد – فى الواقع– عن ١٠%. لقد إضطرت الإدارة فى كثير من المنظمات إلى إلزام مديريها بالتقيد بذلك، لا لشئ إلا لأنها لاحظت تساهل وإسراف

جمهرة المديرين فى منح تقدير إمتياز لمن لا يستحقون٠ لكن حسن إختيار المديرين – كقادة – وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يحررهم من هذا القيد٠

١٣ – جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريا٠ بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافى نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول٠

حالة عملية

"حسن وحسنين"

إزاء شكاوى السائقين من محاباة وتحيز بعض الرؤساء فى إعدادهم لتقارير تقييم الأداء صمم "حسنين" مدير الشئون الإدارية نظاماً لتقييم الأداء يقوم على أساس محدد، وهو عدد أيام العمل السنوية وساعات العمل الصافية

التى يمضيها كل سائق فى العمل٠ إلا أن المدير العام إعترض على ذلك فى إجتماع لمجلس المديرين٠ حيث قال أن كل سيارة يجب أن تخصص لسائق محدد وأن يكون أساس التقييم هو عدد الكيلومترات المسجلة بعداد كل سيارة٠ وقد وافق الحاضرون باستثناء "حسنين" مدير الشئون الإدارية الذى صمم على موقفه٠ وعندما تسربت هذه الأخبار للسائقين أوفدوا رئيسهم "حسن" وهو رئيس قسم التحركات ليعرض مطالب محددة على مدير الشئون الإدارية وهى:

١ – أن يقيّم كل سائق على الأسس التالية :

أ – درجة محافظته على سلامة السيارة ومستواها الفنى٠

ب – مدى سلامة الشحنة عند نقطة الوصول.
جـ – الإلتزام بتوقيتات التحرك من وإلى جهات الإرسال.
د – الإلتزام بتوقيتات الوصول إلى جهات الإرسال.

٢ – زيادة معدل المحاسبة المقرر لاستهلاك الوقود بحيث يأخذ بالإعتبار التوقفات بسبب التكدس المروري الذي يتزايد في الفترة الأخيرة.

للمناقشة

١ – هل ترى تعارضاً للمصالح بين اتجاهات السائقين وإتجاهات الإدارة؟

٢ – هل تنصح مدير التحركات بالتركيز على عرض مطالبه، على مدير الشئون الإدارية، أم على المدير العام ؟ ولماذا ؟

٣ – ما هو أنسب أسلوب تراه لتقييم عادل للأداء بهذا الصدد؟

ملخص

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم تقييم أداء العاملين ومدى تكامله مع باقي وظائف أو مهام إدارة الموارد البشرية، وكيف أن هذا التقييم هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعاملين. وعرضنا لأسس التقييم الفاعل، ولأهدافه واستخداماته في تقويم عديد من سياسات الموارد البشرية مثل الإختيار والتدريب والحفز.

وتعرضنا لتقييم الأداء كنظام فأوضحنا مدخلاته من مرءوسين ورؤساء ومعلومات وأهداف ومعايير، وعملية التقييم ممثلة في تطبيق الرؤساء لطريقة أو طرق التقييم المعتمدة، والمخرجات ممثلة في نتائج إيجابية إن حسن تصميم

وتنفيذ نظام التقييم، وسلبية إن شابه قصور سواء فى مدخلاته أو فى عمليـــة التقييم •

وعرضنا لأهم طرق تقييم أداء العاملين وهى (١) مقابلـــة الأداء الفعلـــى بالمعيارى و(٢) تقارير الكفاءة الدورية و(٣) التوزيع الإجبارى و(٤) الترتيب التنازلى، و(٥) المقارنة المزدوجة، والتقرير الحر، تسجيل السلوكيات ومقابلـة التقييم •

ثم ناقشنا الأخطاء التى يقع بها بعض الرؤساء عند تقييم أداء مرءوســـيهم مثل (١) أخطاء الهالة و(٢) النســـيان و(٣) التقديـــر الوســـط و(٤) التحـــيز الشخصى• ونتائج هذه الأخطاء• ثم أوردنا سبل معالجة أخطاء التقييم•

أسئلـــة للمراجعـــة

١ – تخيل أن مرءوساً لك أدرك عدم عدالة تقييم أدائه• ماذا يمكـــن أن يكون سبب ما حدث؟ فيك أم فى معايير التقييم أم فى طريقة تقييـــم الأداء، أم ماذا؟

٢ – ما هى – فى نظرك – أكثر أخطاء تقييم الأداء شيوعاً؟

٣ – هل ترى علاقة لتقييم الأداء بغيره من أنشطة إدارة الموارد البشرية؟ وكيف؟

٤ – لماذا يميل بعض الرؤساء إلى تقييم مرءوسيهم بـــ"ممتاز" رغم عـــدم استحقاقهم لذلك؟

الفصـــل التاســـع
مكافــأة جهــــود العاملـــين

✿ أهـــداف الفصـــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد:

١- وقفت على أهمية مكافأة العاملين، وعدالة هذه المكافأة.

٢- تفهمت تقييم الوظائف كأساس لتحديد نظام عادل للأجور.

٣- تعرفت على هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية.

٤- أدركت إهتمامات الموظفات - بشكل خـــاص - بالنســبة للحوافــز المعنوية.

٥- تفهمت مقومات فاعلية نظام الحوافز.

مكافـــأة جهـــود العاملـــين

تتوقع الإدارة من العاملين أن يتعاونوا فـــى أداء جـــاد مثمـــر. ويتوقـــع العاملون- إن هم نجحوا فى ذلك بدرجة أو بأخرى - أن يتلقوا مكافأة مناسبة.

ويعتبر تحديد معدلات الأجور واحداً من أصعب المهام فى إدارة المـــوارد البشرية، ليس فقط بإعتباره عملية معقدة نسبياً، لكن لأهميته البالغة لكل مـــن الإدارة والعاملين. أما بالنسبة للمنظمة فالأجور وملحقاتها من مكافآت وبـــدلات ومزايا أخرى تكاد تمثل أكبر عناصر التكلفة الكلية فى كثير من المنظمـــات. حيث تتراوح بين ٣٣% و٦٥% من هذه التكلفة. وأما بالنسبة للعاملين فـــهى مصدر إشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد.

وتستهدف المنظمة من تصميم هيكل الأجـــور وملحقاتـــها: (١) جـــذب العاملين القادرين على الإسهام فى تهيئة القدرة التنافسية وزيادتها (هـــذا فـــى منظمات الأعمال) وعلى تقديم مستوى عال مـــن الخدمـــة (فـــى المنظمـــات الحكومية وغير الربحية)، و(٢) تحفيز ودفع العاملين نحو أداء جاد ومثمـــر، و(٣) المحافظة على دافعية مستمرة على مدى مدة خدمتهم بالمنظمة. وتســـعى كثير من المنظمات المعاصرة إلى تشجيع العاملين على أداء متميز يتجاوزن به الأهداف المخططة. حيث لم يعد الهدف هو مجرد الفاعلية، أى تحقيق الأهداف ولكن التميز، بتجاوز الأهداف.

العدالة فى تقرير المكافآت

لما كان أول أهداف المنظمة هو جذب العاملين المناسبين القادرين على الأداء الجاد المثمر أو المتميز، يتعين أن يدرك العاملون أن المكافأة التى يتلقونها عادلة وتقدم دون تمييز وعلى أساس موضوعى عادل. وحتى تتجنب الإدارة – فى بعض المنظمات – عدم ارتياح العاملين أو سخطهم إزاء التباين فى الأجور للعاملين بنفس العمل، فإنها تفرض غطاء من السرية على ما تقدمه من أجور ومزايا أخرى. ويصدق هذا أكثر على مكافآت المديرين وطاقم الإدارة العليا. وتوضح ممارسات الكاتب أن العاملين لا يستكثرون المكافآت المقدمة لطاقم الإدارة العليا بينما يستكثرون تلك المقدمة لأقرانهم ومن هم فى المستوى الأقل مباشرة من مستواهم إن هى تجاوزت أو تساوت مع ما يتلقونه.

المنطقية فى مكافأة جهود العاملين

إن يعد تقييم الوظائف فى قطاع الأعمال(*) يعتبر مدخلاً أساسياً لتحديد الأجر المتناسب مع جهد ومسئولية (قيمة) كل وظيفة، وأيضاً لتحديد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى فى المنظمة. وهكذا يكون اختلاف أجور الوظائف مستنداً إلى تقدير موضوعى لقيمة كل منها.

فمن غير المنطقى أن يتحدد الأجر على أساس أن الفرد جيد فى عمله (فهذا موضوع آخر هو تقييم الأداء) أو أن وظيفته وظيفة خاصة. وإنما تكون الأسس المستخدمة فى هذا الصدد هى تقييم خصائص الوظيفة وتحديد القدر الذى تتطلبه من الجهد الجسمانى والعقلى، ومن المهارات، وطبيعة وحجم المسئولية، وما إلى ذلك. هذا فضلا عن إعتبار تطلعات الأفراد وحاجاتهم

(*) إصطلح على إطلاق تعبير "ترتيب الوظائف" فى القطاع الحكومى ليشير لنفس مفهوم "تقييم الوظائف" الذى يتبع إستخدامه فى قطاع الأعمال.

ومستوى الأجور السائد فى المنظمات المماثلة وفى السوق عموماً. فالفرد يقرر -إبتداء- ما إذا كان يلتحق بالمنظمة ويبقى فيها. وإذا التحق بها وبقى فهو يقرر ما إذا كان يبذل وينتج، وقدر وجودة هذا الإنتاج كإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة. وهذا كله يتوقف إلى حد كبير على مدى عدالة مزيج الأجور الذى تتيحه الإدارة. فالفرد يقدم جهده ومهارته ووقته للمنظمة ويتوقع أن يحصل على عائد مادى يتناسب مع ما قدمه. فإذا تحققت توقعاته فى النطاق المعقول فإن هذا يسهم بدرجة أو بأخرى فى تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح إلى حد كبير.

من ناحية أخرى قد يحصل الفرد على أجر مناسب يكفى حاجاته، لكنه لن يرضى إذا وجد أن من يبذل جهداً أقل منه ويتحمل مسئولية أقل يتقاضى مثله أو أكثر منه. النتيجة هى إنخفاض المعنويات. وقد يتعدى الأمر ذلك إلى الإنتقال لمنظمة أخرى، وبالتالى زيادة معدل دوران العمالة بنتائجه المكلفة للمنظمة.

تقييم الوظائف وتحديد الأجور

يعد تقييم الوظائف الخطوة الأولى لتكريس العدالة فى مكافأة العاملين. حيث يهيئ قياساً موضوعياً للمدخلات اللازم توافرها فى العاملين (معرفة ومهارة وجهد ومسئولية .. الخ) حتى يمارسوا الحد الأدنى من الأداء، ولترجمة هذا القياس إلى عوائد مالية محددة.

والهدف الأساسى لتقييم الوظائف هو تحقيق انسجام داخلى وخارجى فى الأجور والمزايا الملحقة بها. أما الانسجام الداخلى فيتناول مفهوم العلاقة النسبية بين الأجور داخل المنظمة. فمثلاً لو تقاضى مشرف أجراً أقل من مرءوسيه فإن معدلات الأجور حتماً تكون غير منسجمة. وأما الانسجام

الخارجى فنقصد به العلاقة النسبية المرغوبة بين هيكل ومستويات الأجور بالمنظمة وتلك السائدة فى الصناعة بنفس الدولة أو المنظمة الجغرافية التى تعمل بها المنظمة. قد تختار المنظمة أن تقدم نفس مستوى الأجور السائد، أو أعلى منه، أو أقل. لذلك تعد دراسة مستويات الأجور السائدة هامة لتحديد الانسجام الخارجى لمستويات الأجور. وهذا بدوره يسهم فى جذب المنظمة لأفضل العناصر والاحتفاظ بها ودفعها للأداء المثمر.

ويرى الكاتب أهمية العلانية والشفافية فى تقرير الأجور وملحقاتها. ومن ثم يتعين توافر إختصاصين مؤهلين لتقييم الوظائف كأساس لتحديد عادل وموضوعى للأجر المناسب وملحقاته لكل وظيفة، وكذا تقييم مستويات أداء شاغلى الوظائف – بشكل موضوعى – كأساس لتقرير ما يقدم لكل منهم متناسباً مع خصائص الوظيفة وقدر الجهد وطبيعة وقدر المخاطر المقترنة بالأداء.

طرق تقييم الوظائف

يمكن عرض أهم طرق تقييم الوظائف كما يلى:

طريقة الترتيب

هى أبسط طرق تقييم الوظائف، حيث تحدد وتوصف الواجبات والعوامل المميزة لكل وظيفة (مثل المسئوليات وظروف العمل والمهارات المطلوبة) ثم يقوم فريق التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من أعلاها لأدناها. ولتسهيل ذلك تحدد الوظائف الأهم من حيث المهارات والجهد المطلوب ودرجة الصعوبة، ثم تحدد الوظائف الأدنى من حيث تلك الخصائص. وبين المستويين الأعلى والأدنى ترتب الوظائف الوسيطة من خلال مقارنة كل وظيفة بالأخرى من حيث هذه الخصائص أى من حيث الأهمية.

وفى أسلوب آخر لهذه الطريقة يمكن تكوين فريق أو لجنة للتقييم. ويقـوم كل عضو بترتيب الوظائف من وجهة نظره فى ضوء معايير الأهميـة. ثـم يتبادل الأعضاء تقييماتهم ومن خلال تأليف تقديراتهم يتم التوصـل للـترتيب النهائى للوظائف.

طريقة التقسيم إلى درجات

هنا تقسم الوظائف إلى مستويات أو درجات. فتوضع كل مجموعة وظائف – وفقاً لخصائصها كما حددت فى بطاقات الوصف – فى درجة. وتمثل كـل درجة وعاء للتقييم يضم الوظائف المتقاربة فى خصائصها. ويتطلب الأمر هنا وصف حدود كل درجة أى ما تضمه من وظائف دون غيرها. وذلك بإستخدام قواعد مصممة لتدريج الوظائف.

فمثلاً تخصص درجة لتضم وظائف الإدارة العليا، وأخـرى لوظـائف الإدارة الوسطى (مديرى الإدارات)، وثالثة لوظائف الإدارة التنفيذيـة لتشـمل مثلاً وظائف رؤساء الأقسام أو وكلاء الإدارات، ورابعـة للوظـائف الفنيـة وهكذا. وتدرج الوظائف فى كل درجة بنفس الترتيب الذى تم فـى الطريقـة الأولى السابقة. وميزة ذلك إمكان تحديد أهمية وقيمة كـل وظيفـة بالنسـبة للوظائف الأخرى فى نفس الدرجة. وهكذا يتحدد هيكل الدرجـات الوظيفيـة (التى تضم مجموعات الوظائف) وفقاً لأهميتها النسبية. وأيضاً تتحدد فى كـل درجة وظائفها مرتبة حسب أهميتها. ويمكن تبعاً لذلك تحديد حداً أعلى وأدنـى للأجر فى كل درجة، يتضمن حدود أجر كل وظيفة حسب قيمتها النسبية.

ويمكن أن يزيد أو يقل عدد الدرجات الوظيفية من منظمة لأخرى بحسـب الشكل القانونى للمنظمة (مثل : حكوميـة – عامـة – مشـتركة – خاصـة)، وبحسب درجة تنوع أو تعقد أنشطة المنظمة أو طبيعة التنظيم.

طريقة النقاط

هى امتداد لطريقة التقسيم إلى درجات، حيث تستخدم الخصائص المختلفة لأداء الوظيفة كأساس للتقييم. ويتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدة (مكتبية - إنتاجية بالمصانع .. إلخ). ذلك لأن الخصائص أو العوامل موضوع التقييم يفترض أن تختلف فى درجتها من مجموعة وظيفية لأخرى ومن وظيفة لأخرى.

ويجرى تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة حسب الخطوات التالية:

١- تحديد ووصف الوظائف التى يشملها التقييم.

٢- تحديد ووصف كل من الخصائص المتطلبة فى أداء كل وظيفة، مثل التعليم، والمهارات الفنية ومهارات التعامل، والمجهود الجسمانى والمجهود العقلى، والمسئولية فى مجالاتها المختلفة (عن الأموال / الآلات / أمن العمل والمستندات .. الخ).

٣- وضع حد أقصى من النقاط لكل خصيصة من خصائص الأداء المتطلبة كدليل مرشد فى تحديد قيمة كل منها. فمثلاً وظيفة نجار ستأخذ نقاطاً عالية جداً فى عنصر الجهد الجسمانى، ونقاط مقاربة فى عنصر المهارة. ووظيفة أمين الخزينة ستأخذ أعلى النقاط فى عنصر المسئولية وأدناها فى عنصر الجهد الجسمانى، وهكذا.

٤- يتم توزيع القدر الكلى من النقاط - وليكن ٥٠٠ نقطة مثلاً - على الخصائص المتطلبة للأداء بحسب أهميتها النسبية فيكون لكل خصيصة وزن يمثل أهميتها النسبية. فتأخذ أهمها أعلى مستوى من النقاط (٥٠٠ نقطة) وتأخذ أقلها أهمية خمس هذا القدر. وتوزع الدرجات بين هذين الحدين على المستويات الوسيطة من الخصائص (وهى ثلاثة مستويات فى هذا المثال)(*) -

على شكل متوالية عددية. وكلما ارتفع رصيد الوظيفة من النقاط فى خصائص أو متطلبات الأداء، زاد رصيدها من النقاط التى تجسد أهميتها كأساس لتحديد ما يستحقه شاغلها من أجر.

جدول (١/٩)

مثال لدليل نقاط تقييم خصائص الوظيفة

(مجموعة الوظائف البيعية)

الخصائص أو متطلبات الأداء	أقل مستوى للنقاط	المستوى الثانى	المستوى الثالث	المستوى الرابع	أعلى مستوى للنقاط
– جهد جسمانى	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥
– جهد عقلى	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
– خبرة عملية	١٥	٣٥	٥٥	–	٧٥
– ظروف ومخاطر العمل	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
– تعليم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
– إتصال	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
– مسئولية	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
– مبادأة أو ابتكا	١٠	٢٣	٣٧	–	٥٠
					٥٠٠

٥– باستخدام جدول التقييم، تقيم الوظيفة بتحديد ما تستحقه كل خصيصة أو متطلب (وفقاً لما تم من تحليل لهذه الوظيفة) من نقاط. فمثلاً وظيفة رئيس قسم المبيعات يمكن أن تأخذ ١٥ نقطة فى الجهد الجسمانى + ٨٠ فى الجهد العقلى + ٣٥ فى الخبرة العملية + ١٠ فى ظروف ومخاطر العمل + ٤٠ فى

(*) ويمكن أن تكون أكثر أو أقل حسب درجة التفصيل المطلوبة لمستويات كل خصيصة أو متطلب من متطلبات الأداء.

التعليم + ٣٠ فى الاتصال الشخصى + ٤٥ فى المسئولية + ٣٧ فى المبـــادأة والابتكار، وهكذا تحصل على ٢٩٢ نقطة تمثل قيمة هذه الوظيفة.

ووظيفة رجل بيع يمكن أن تأخذ ٤٥ نقطة فى الجهد الجسمانى + ٤٠ فى الجهد العقلى + ٣٥ فى الخبرة العملية + ٣٠ فى ظروف ومخاطر العمـــل + ٢٠ فى التعليم + ٤٠ فى الاتصال الشخصى + ٣٠ فى المسئولية + ٢٣ فـــى المبادأة والابتكار، وهكذا تحصل على ٢٦٣ نقطة تمثل قيمة هذه الوظيفة.

وهكذا يتحدد سلم الأجور متضمناً الحد الأدنى والأعلى لكل وظيفـــة بمـــا يتناسب مع قيم الوظائف المختلفة التى تم تقييمها وتحديـــد أهميتـــها النســـبية. فالوظيفة التى تتطلب قدرات ومهارات ومسئوليات أكبر تحصل علـــى قيمـــة أعلى من تلك التى تتطلب قدرات ومهارات ومسئوليات أقل. ثم تـــترجم هـــذه القيم الرقمية إلى قيم نقدية أى أجور.

طريقة العوامل المقارنة

فى هذه الطريقة تقيم الوظائف على أساس الأهمية النســـبية للعوامـــل (أو الخصائص) المتطلبة فى أداء كل وظيفة، ودرجة إسهام كل عامل منـــها فـــى الأداء. ويشترط أن تتوفر هذه العوامل – كأساس مشترك للتقييم – بدرجـــات متفاوتة فى الوظائف موضوع التقييم بحيث تساعد على تحديد درجة الأهميـــة النسبية بكل وظيفة. لأن العامل الذى يتوافر بدرجة واحدة فى كـــل الوظـــائف مثل المواظبة لا يعطى دلالة على أهمية وظيفة ما بالنسبة لأخرى.

وتتم عملية التقييم وفقاً لهذه الطريقة كما يلى:

١– تحديد الوظائف موضوع التقييم.

٢– التحديد والوصف الواضحين للعوامل المشتركة فى الوظائف موضوع التقييم.

٣- تحديد قيمة نسبية لكل عامل حسب أهميته فى أداء الوظيفة، ويمكن تحليل كل عامل لمكوناته وتقسيم قيمته النسبية على هذه المكونات. فمثلاً عامل المسئولية فى وظيفة "موظف شباك" فى بنك، وله ١٠ درجات تقسم إلى "مسئولية عن الأموال ٣ + عن الدفاتر ذات القيمة ٣ + عن دقة القيود ٢ + عن العلاقة بالعملاء ٢ كالمثال التالى:

جدول (٩/٢)

القيم النسبية للعوامل

العامل	القيمة النسبية
التعليم	١٥,٠٠
التدريب والخبرة	١٥,٠٠
إتساع وعمق العمل	٢٥,٠٠
المسئولية	١٠,٠٠
الاتصال بآخرين داخل المنظمة	١٠,٠٠
الاتصال بآخرين خارج المنظمة	٥,٠٠
الجهد الجسمانى	٢,٥٠
الجهد العقلى	١٠,٠٠
ظروف ومخاطر العمل	٢,٥٠
القيادة والتوجيه	٥,٠٠
	١٠٠,٠٠

٤/ تقييم العوامل المتطلبة فى كل وظيفة - من خلال بطاقة الوصف - بإعطاء كل عامل القيمة الرقمية المناسبة فى حدود قيمته النسبية الموضحة بالجدول. وبجمع القيم الرقمية التى حصل عليها كل عامل ينتج التقدير الرقمى الإجمالى للوظيفة. وترتب الوظائف حسب الدرجة الإجمالية التى أخذتها كل وظيفة كما يوضح المثال التقريبى التالى:

جدول (٩/٢)

تقييم الوظائف فى أحد البنوك(*)

الوظيفة	العوامل محل التقييم									
	التعليم (١٥)	التدريب والخبرة (١٥)	اتساع وعمق العمل (٢٥)	المسئولية (١٠)	الاتصال (١٥)	الجهد الجسمانى (٢.٥)	الجهد العقلى (١٠)	ظروف العمل (٢،٥)	القيادة (٥)	المجموع ١٠٠
رئيس قسم	١٢	١٣	١٩	٨	١٢	١	٨	١،٥	٤،٥	٧٩
موظف شباك (أ)	١٠	٩	١٥	٧	١٠	٢	٧	٢	—	٦٢
موظف شباك (ب)	١٠	٨	١٢	٦	١٠	٢	٧	٢	—	٥٧

(*) ويمكن تصميم الجدول بحيث يضم كل عامود خانتين فرعيتين هما العامل محل التقييم من حيث درجة صعوبته، والقيمة الأجرية التى تخصه. ويتحـــدد الأجـــر المستحق بجميع هذه القيم.

وبعد الانتهاء من تقييم الوظائف وإعلان نتـــائج التقييــم للعــاملين و/أو العاملات قد تظهر بعض الشكاوى بشأن نواحى القصور. وقد يكون لبعـــض الشكاوى وجاهتها. لذلك يتطلب الأمر – إبتداء – تقديم وشرح الطريقة التى ستتبع فى التقييم للعاملين و/أو العاملات وإقناعهم بها، لتقليل معدل الشـــكاوى التى يمكن أن يقدموها. ومع ذلك فحتى مع تقديم الشـــكاوى يتطلـب الأمــر فحصها والاستجابة، لما يتضح صحته منها، وإستخدام نتائج معالجة الشـكاوى كأساس للتعديل والتصحيح أو لتطوير طريقة التقييم عند الإتجاه لإجرائها فيمـا بعد.

تحديد معدلات الأجور

سلفت الإشارة إلى أن الأجور العادلة، بإسهامها فى توفير رضاء الأفـراد عن أعمالهم، تتيح للمنظمة الإحتفاظ بالحجم الكـافى مـن العمالــة المدربــة والمناسبة لطبيعة العمليات المؤداة. ويجب أن يكفى مستوى الأجــور لتلبيــة المتطلبات الشخصية والعائلية والاجتماعية للأفراد وفقاً لمســتويات الأسـعار السائدة. حتى لا ينعكس ذلك فى ضعف دوافع الأفراد للأداء المنتج، وما يتبــع ذلك من زيادة معدلات الغياب ودوران العمالة، أو سوء المظهر الشـخصى، أو التعامل غير المنضبط مع عملاء المنظمة بما يؤثر سلباً علـــى جـودة الأداء وعلى الصورة العامة للمنظمة فى أذهان جماهيرها والرأى العــام. أو إتجــاه بعض الأفراد للبحث عن عمل إضافى يشارك العمل الأصلى للموظف وقتـــه وجهده الفكرى والجسمى.

والملاحظ – بشكل عام – أنه فى حالات كثيرة لا تعكس الأجور الأساسية حجم الجهد الذى تتطلبه الوظيفة، لكنها قد تحدد على أسس غـير موضوعيــة تتركز فى المؤهل الدراسى لشاغلها أو مؤهله الدراسى مضافاً إليه عدد سنوات

الخدمة. ويؤثر غياب الأسس الموضوعية فى هذا الصدد سلبيا على معنويات العاملين والعاملات. لذلك فإن تقييم الوظائف بما يتبعه من ترشيد معدلات الأجور، حتى وإن رتب تكلفة مالية أعلى، فإنه يهيئ من خلال هيكل فاعل للأجور درجة أكبر من الرضاء الوظيفى تسهم – بدرجة أو بأخرى – فى إنتاجية أعلى تغطى هذه التكلفة أو تفوقها.

١-تحديد الأجر

تعد معادلة الإتجاه العام إحدى الطرق الرئيسية التى يمكن إستخدامها فى تحديد الأجور المستحقة كنتيجة لتقييم الوظائف:

والمعادلة هى: ص = أ ب س ... (١)

حيث : ص = الأجور للوظائف محل التقييم

س = القيمة الرقمية لكل وظيفة بعد عملية التقييم.

أما أ، ب فتتحدد قيمتها من المعادلتين:

مجـ ص = ن أ + ب (مجـ س) ... (٢)

حيث ن = عدد الوظائف،

مجـ س ص = أ (مجـ س) + ب (مجـ $س^{٢}$) ... (٣)

فمثلا فى حالة تقييم عشر وظائف بإحدى المنظمات، وإذا أسفر التقييم عن تحديد القيم الرقمية لكل وظيفة، وكانت البيانات كما يلى :

الوظائف	القيم الرقمية	الأجر السنوى الحالى (بالألف جنيه)
١	٥٠	٦٠٠
٢	٦٠	٦٣٠
٣	٦٤	٦٨٠
٤	٦٨	٧٠٠
٥	٧١	٧٢٠
٦	٧٤	٧٤٠
٧	٧٦	٧٧٠
٨	٨٠	٨٠٠
٩	٨٥	٨٣٠
١٠	٩٤	٩٠٠

يمكن تحديد الأجور المستحقة لشاغلى هذه الوظائف – بعد تقييمها – بإستخدام المعادلة السابقة : ص = أ + ب س

ولتطبيق المعادلة يجب – إبتداء – تحديد قيم : ن، مجـ ص، مجـ س، مجـ س٢، مجـ س ص كما يلى:

جدول (٤/٩)

قيم معادلة الإتجاه العام

ن الوظائف	س القيم الرقمية	ص الأجر الحالى	س٢	س ص
١	٥٠	٦٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٦٠	٦٣٠	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠
٣	٦٤	٦٨٠	٤٠٩٦	٤٣٥٢٠
٤	٦٨	٧٠٠	٤٦٢٤	٤٧٦٠٠
٥	٧١	٧٢٠	٥٠٤١	٥١١٢٠
٦	٧٤	٧٤٠	٥٤٧٦	٥٤٧٦٠
٧	٧٦	٧٧٠	٥٧٧٦	٥٨٥٢٠
٨	٨٠	٨٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠٠
٩	٨٥	٨٣٠	٧٢٢٥	٧٠٥٥٠
١٠	٩٤	٩٠٠	٨٨٣٦	٨٤٦٠٠
	٧٢٢	٧٣٧٠	٥٣٥٧٤	٥٤٢٤٧٠

بالتعويض فى المعادلتين الثانية والثالثة، تتاح النتائج التالية:

٧٣٧٠ = ١٠ أ + ٧٢٢ ب .... (٢)

٥٤٢٤٧٠ = ٧٢٢ أ + ٥٣٥٧٤ ب .... (٣)

وبضرب المعادلة (٢) فى ٧٢,٢، ينتج:

٥٣٢١١٤ = ٧٢٢ أ + ٥٢١٢٨,٤ ب

وبطرح هذه المعادلة من المعادلة (٣) ينتج:

١٠٣٥٦ = ١٤٤٥,٦ ب

ب = ١٠٣٥٦ ÷ ١٤٤٥,٦ = ٧,١٦

ولاستخراج قيمة (أ) يمكن التعويض فى المعادلة (٢) كما يلى:

٧٣٧٠ = ١٠ أ + ٧٢٢ × ٧,١٦

٧٣٧٠ = ١٠ أ + ٥١٦٩,٥

٧٣٧٠ – ٥١٦٩,٥ = ١٠ أ

٢٢٠٠,٥ = ١٠ أ

∴ أ = ٢٢٠

وبالتعويض فى المعادلة الأولى يمكن تحديد قيمة (ص) أى الأجر المستحق لكل وظيفة كما يلى:

الأجر المناسب للوظيفة الأولى = ٢٢٠ + ٧,١٦ × ٥٠ = ٥٧٨ جنيه

(يقل عن الأجر الحالى)

الأجر المناسب للوظيفة الثانية = ٢٢٠ + ٧,١٦ × ٦٠ = ٦٤٩,٦ جنيه

(يفوق الأجر الحالى)

الأجر المناسب للوظيفة الثالثة = ٢٢٠ + ٧,١٦ × ٦٤ = ٦٧٨,٢ جنيه

(يقل عن الأجر الحالى)

الأجر المناسب للوظيفة الرابعة= ٢٢٠ + ٧,١٦ × ٦٨ = ٧٠٦,٩ جنيه

(يفوق الأجر الحالى) وهكذا.

٢-معالجة الفرق بين الأجر الحالى والأجر العادل المستحق بعد التقييم

قد يسفر تحديد الأجور العادلة - بعد التقييم - عن وجود فرق بالزيادة أو النقص بين الأجر الحالى والأجر العادى المستحق لشاغل الوظيفة. فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالى، يزاد الأجر ليصل لمستوى الأجر المستحق. إما إذا كان الأجر المستحق - بعد التقييم - يقل عن الأجر الحالى، فيمكن أن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجره الحالى لكن بصفة شخصية حتى يرقى للدرجة التالية فيتقاضى أول مربوطها، أو حتى إنتهاء خدمته إذا كان أجره الحالى يفوق بداية مربوط الدرجة التالية. ويعود سبب الاحتفاظ للموظف فى هذه الحالة بأجره الحالى، إلى أن الانتقاص من هذا الأجر (ليكون فى مستوى الأجر المستحق) من شأنه أن يؤثر سلبا على المعنويات، وبالتالى على مستوى الإنتاجية. كما أن أثر الاحتفاظ بأجره يكون محدودا لأنه يحتفظ بأجره بصفة شخصية. أى أنه فى حالة شغل وظيفته بشخص آخر فإن هذا الأخير يتقاضى الأجر المستحق فقط دون زيادة.

هذا بالنسبة لتحديد الأجر الأساسى. أما بالنسبة للعلاوات والمكافآت بأنواعها ونسبها، فإن تقريرها لا يقوم فقط على أساس التقييم الموضوعى للوظائف، وإنما أيضا على أساس التقييم الشخصى للموظف أو الموظفة من حيث مستوى الإنتاجية وأنماط التعامل أو ما يسمى بتقييم الأداء.

متى يتقرر زيادة الأجر

يفترض أن يتحدد الأجر بشكل متناسب مع قيمة الوظيفة التى تعكسها الدرجات أو النقاط التى رصدت للوظيفة بعد تقييمها. وسواء تم ذلك فى المنظمات الخاصة ضمن هيكل وسياسة الأجور والحوافز أو تم فى المنظمات العامة ضمن قانون الخدمة المدنية، فيتعين **زيادة هذا الأجر بما يتناسب مع**

زيادة نسبة التضخم. وهنا لا تعكس هذه الزيادة، زيادة فى قيمة الوظيفة. فواجبات الوظيفة ومسئولياتها والظروف المحيطة بأدائها قد تكون ثابتة. لكن مراعاة الاستقرار المادى والاجتماعى والمعنوى للعاملين أو العاملات تتطلب هذه الزيادة.

لكن الجدير بالذكر أنه يتحتم أن يكون تقييم الوظيفة قد تم بشكل موضوعى وسليم منذ البداية. فهذا هو أساس تحديد الأجر ومكملاته. **فإن كان هذا الأساس سليما فإن زيادة عليه بسبب معدل التضخم، تجعل من هيكل الأجور هيكلا سليما يعتمد عليه** فى استقرار هيكل العمالة وفى الإسهام فى رضائها وتهيئة وتنمية انتمائها للمنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن تغيير واجبات أو مسئوليات الوظيفة وظروف العمل، سواء بالزيادة أو النقص، بالسهولة أو الصعوبة، أو بزيادة درجة المسئولية أو المخاطر أو انخفاضها، يتحتم معه تغيير الأجر. خذ مثلا لذلك اختصاصى إعلان بإدارة التسويق عين على أساس اشتراط توافر متطلبات الوظيفة ممثلة لمؤهل بكالوريوس إدارة أعمال وخبرة خمس سنوات فى عمليات تصميم وتقييم الإعلانات. وتحدد أجر لشاغل هذه الوظيفة ٨٠٠ جنيه ثم أدخلت المنظمة قاعدة بيانات متطورة تقوم على تطبيقات حديثة لتكنولوجيا المعلومات. ويتطلب الأمر فى هذا الصدد اجتيازه دورة تدريبية بمركز معتمد أو الحصول على مؤهل خاص فى هذا المجال. وهنا فقد حدث تغيير فى متطلبات شغل الوظيفة مثل المؤهل و/أو الخبرة، يبرر زيادة فى الأجر.

وقد حاولت نظريات الدافعية مثل نظرية الحاجات، ونظرية التوقع ونظرية العاملين ونظرية الانجاز(*) حاولت تحرى ما الذى يدفع العاملين

(*) لمزيد من التفصيل فى هذا الصدد، راجع كتب السلوك التنظيمى، وكذلك:

-أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمى، رؤية معاصرة**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، ٢٠٠٠.

للأداء الجاد المثمر. وانتهت إلى عدة نتائج منها أهمية استخدام مزيج متكامل للحوافز كمثيرات خارجية، لتوليد الدوافع (كمحركات داخلية) تدفع العاملين لهذا الأداء.

وهذا يقودنا إلى استعراض إطار متكامل للحوافز المادية والمعنوية كما يلى:

١-الحوافز المادية

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلى:

١/١ الحوافز المادية المباشرة

تتمثل هذه الحوافز فى الأجر الأساسي وملحقاته مثل : الأجر الإضافى – حوافز الإنتاج – العلاوات الدورية – المكافآت بأنواعها (تشجيعية أو عن إقتراحات مفيدة أو فى المناسبات) – البدلات – الاشتراك فى أرباح الشركة. وتشكل الحوافز المادية – بشكل عام – القدرة الشرائية للفرد التى تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلى:

الأجـــر

يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلى وعقلى، ومهارته فى العمل. والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا فى رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لجهد الفرد فى العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى). فإذا عكست المخرجات

علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه فى تحقيق أهداف المنظمة.

العلاوات الدورية

العلاوة الدورية هى حافز سنوى تقدمه الإدارة للموظف الذى يتضح أن أداءه الفنى فى العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء و/أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقا للمستويات التى تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا إتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل. ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئى على الفلسفة التى تتبناها الإدارة فى هذا الصدد.

البدلات

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف فى تسميتها، وإن كانت فى معظمها تدخل تحت إسم بدل طبيعة العمل. والمفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وتختلف طبيعة وقدر هذا الجهد وتلك الظروف بإختلاف طبيعة العمل. فالمحصل فى وسائل النقل العامة يبذل جهدا جسمانيا متميزا ويعمل فى ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب (داخل الغرف). وعامل المنجم يبذل جهدا كبيرا ويعمل فى ظروف شاقة تحت الأرض ووسط غازات سامة وأتربة .. إلخ). والقاضى يبذل جهدا عقليا كبيرا ومتميزا، وهكذا.

حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز، حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصـــرف إمـــا علـــى أساس يومى حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل، أو على أســـاس شهرى، حيث يصرف مبلغ معين فى نهاية كل شهر. وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفى، وبمعـــدلات تتناســـب مـــع المســـتوى الوظيفى أو مستوى الأداء أو كلاهما.

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

وهذه تصرف للموظف الذى يقوم بجهد إضافى متمثلا فى استمراره فـــى العمل بعد ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفاية العـــاملين بالنســـبة لحجـــم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية فـــى المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة. إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف علـــى مدى كفاية الإعتماد المالى الذى تخصصه الإدارة لهذا الغرض. وأحيانا يـــؤدى القصور فى هذا الإعتماد المالى إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية مخفضة بنسب مئوية معينة. فمثلا إذا إستحق لأحد العاملين مبلغ عشرة جنيهات عـــن الساعات الإضافية التى عملها، فإن هذا المبلغ قد يخفض بنسبة ٣% مثلا نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدما فى موازنة الجهة الإداريـــة التـــى يتبعـــها هـــذا الموظف. ولا شك أن هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثـــل هـــذا الحـــافز وبالتالى على معنوية الموظف.

المكافآت عن إقتراحات العاملين

يعد تقبل الإدارة للإقتراحات المفيدة والفاعلة التـــى يقدمـــها العـــاملون، والإهتمام بها ومكافآتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتـــهم. ومـــن المفيد أن تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون إقتراحـــات أو

أفكارا مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل. وتوضح ممارسات الكاتب لبعض الشركات فى سنغافورة وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وجودة نظام أو برنامج للاقتراحات. حيث تطلب الإدارة من كل موظف أو عامل تقديم عدد محدد من الاقتراحات على مدار العام. عادة ما يدور حول عشرة اقتراحات. هذا فضلا عن الاقتراحات التى ترفعها حلقات الجودة Quality Circles. ولاشك أن فحص هذه الاقتراحات وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية معتمدة يفيد كثيرا. فلو أمكن الإفادة من ١٠% من ٣٠٠ اقتراح تقدم سنويا بإحدى الشركات، فلاشك أن تحسنا ملموسا سيصيب الجودة أو التكلفة أو توقيتات خدمة العملاء، أو كل ذلك.

٢/١ الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل: التغذية والاسكان والمواصلات والتثقيف والتعليم والترويح والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية.

تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين. فهى إذ تستهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، تهيؤهم للعمل فى ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على الاستمرار فى قوة العمل بالمنظمة. وقد تنوعت الخدمات والمزايا التى تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصرا رئيسيا فى الموازنة الإجمالية للأجور. وهى تتدرج من أقساط التأمين التى تدفعها المنظمة لصالح العامل إلى التسهيلات التى تقدمها بالإشتراك مع جماعات ونقابات العاملين. وتستهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية فى أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين.

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين، شـــركة "كـروب" الألمانية التى أدى نظام الخدمات الاجتماعية بـها، الـذى يتضمـن خدمـات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة الفـائدة والتعليـم بـالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة. هذا الولاء الذى مكنها من الوقوف علـى قدميها مرتين بعد تدميرها فى كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية.

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلى:

التغذية

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية فى المنظمات التى يستمر العمـل بها حتى العصر تقريبا، إما مجانا أو بمقابل رمزى. وقد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية إستهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائيـة بتكلفة منخفضة.

الإسكان

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية فـى مصـر وكثير من الدول العربية لاسيما مع إستغراق الإسكان لنسبة تـتراوح ٢٥% - ٣٠% من ميزانية العامل أو الموظف. وإتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمـات ببناء المساكن لعامليها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيـات تعاونيـة للبناء مع مساعدتهم فى الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

الانتقالات

تمثل المواصلات فى المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسـية بالنسـبة للعاملين والعاملات الذين لا يملكون سيارات خاصة. وتتمثـل المشـكلة فـى إزدحام مركبات النقل العام مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثـم محاولة النزول أمرا مرهقا فى بعض الأحيان، خاصة بالنسبة للعاملات. وإتفاقا

مع ذلك فقد إتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لإنتقال العاملات بين العمل والمنزل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

التثقيف والتعليم

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسئوليات الإدارة تجاه العاملين. وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العاملين والعاملات الذين يستكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية، بدفع مصروفات الدراسة لهم، ومنحهم إجازات بدون مرتب في أيام الإمتحانات ومنحهم مكافآت في حالات النجاح أو التفوق الدراسي. وقد تمتد هذه الخدمات إلى أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دراستهم أو المساهمة في إنشاء دور تعليمية لهم.

الترويح والرياضة

إن أوقات فراغ العاملين، حتى وإن كانت محدودة تتطلب تنظيما مثمرا يساعد على جعل الفرد أكثر حيوية ونشاطا. ولذلك تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة. وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعامليها وعاملاتها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الإشتراك في نواد رياضية واجتماعية، وتنظيم رحلات، مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها، وتشجيع إنشاء فرق مسرحية وموسيقية من العاملين. كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين – باشتراكات مخفضة – في النوادي الرياضية والاجتماعية وفي المكتبات العامة، والمسارح، ونوادي الرحلات والسفريات.

الخدمات المالية

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات فى أوقات الشدة، ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم. وتتضمن هذه المساعدة تقدم القروض والإعانات فى حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الانتقال إلى مسكن جديد أو الزواج أو الولادة. وعموما تشمل الخدمات المالية لكلا من القروض والإعانات. أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين، على أن تسترد منهم على أقساط تخصم من المرتب الشهرى مضافا إليها فائدة معينة يفترض أن تكون بسيطة بقدر الإمكان. وأما الإعانات فيمكن أن تصرف للعاملين دون أن ترد ثانية وذلك فى مناسبات إجتماعية مثل زواج الإبنة، أو فى موسم دخول الأولاد المدارس، أو فى حالة وفاة أحد الأقارب، وما إلى ذلك.

الخدمات الطبية

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم. وهذه الرعاية قد تتاح فى وحدة صحية تابعة لجهة العمل، إما ملحقة بمبنى هذه الجهة أو مكان آخر. وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل. كأن تشترك هذه الجهة فى أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرهم. ويفترض أن تشمل الرعاية الصحية كلا من الكشف الطبى، وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل، لاسيما كلما تدرج الموظف فى مراتب الإدارة العليا. ففاعلية القرارات الاستراتيجية ترتبط بدرجة أو بأخرى بالحالة الصحية (جسميا وعقليا) لصانع القرار.

دور الحضانة للموظفات

دور الحضانة هى دور رعاية للأطفال - لبعض الوقت - فى حالة غيـاب أمهاتهم عن المنزل فى العمل. وحيث يتطلب الأمر تعويض الطفل عـن أمـه وقت غيابها، ولا تقتصر مهمة دور الحضانة على رعاية الأطفال فيما بعد سن الثانية أو الثالثة أى بعد إنتهاء فترة الرضاعة حتى يصلوا إلى سن المدرسـة (السادسة) وإنما تقوم هذه الدور، بدور هام بالنسـبة للأطفـال خـلال فـترة الرضاعة.

ويرى الكاتب أن عدم وجود دور حضانة يعتمد عليها لأطفال الموظفـات يجعلهن أكثر عرضه للقلق النفسى. وهو ما يؤثر على شخصيتهن ونشـاطهن العقلى والفكرى فى مجال العمل، فى ظل تشتت فكرهن فى مشكلات لا ترتبط بالعمل نفسه. وحيث تتميز النساء بأنهن الفئة التى يكثر بها السلوك الخاص بـ "أخذ المنزل إلى العمل". ويمكن أن تخفف الإدارة من هذه المشكلة (فى حالـة تجاوز عدد الموظفات لمائة موظفة مثلا) بتخصيص وتجـهيز أحـد قاعـات المبنى كدار حضانة على أن تتناوب الموظفات القيام بدور المشرفات.

ميزات شرائية

المقصود بهذه الميزات، نسب الخصم التى تمنحها المنظمة للعاملين بـها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التى تنتجها. ويمكن التمثيل لذلك بالإشـتراكات المجانية أو المخفضة التى تمنح للعاملين بمرفقى السكة الحديد، والنقل العـام. كذلك ما يتمتع به العاملون والعاملات بالجهاز المصرفى المصـرى وبعـض الدول العربية من سعر فائدة مرتفع أو متميز على ودائعهم. ويرى الكـاتب أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجـة ولاء العـاملين للمنظمـة ويحفزهم على المشاركة بإيجابية فى تحقيق أهدافها.

٢-الحوافز المعنوية

هى تلك الحوافز التى تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفى أبدا أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتتمثل أهم هذه الحوافز فى : (أ) حوافز متعلقة **بالعمل**، مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة فى الإدارة، و(ب) حوافز متعلقة **ببيئة العمل**، مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفاعل، ونظم الإقتراحات. هذا إضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر وأنواط الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجيدين. كذلك يمكن تنظيم مسابقات بجوائز لحفز العاملين والعاملات على التبارى فى تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل.

١/٢ الحوافز فى مجال العمل نفسه وهذه تتضمن:

العمل المناسب

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفاعل. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر. وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتى لدى الفرد والدافع الخارجى الذى تمثله الإدارة. فالدافع الذاتى يتمثل فى طاقة شحن أو دفع ذاتية مستمرة تتوفر للفرد إذا رضى عن عمله. فإذا افتقر لهذا الدافع، تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر بالتوجيه أو بالحوافز السلبية (خصم من راتب أو إنذار أو لوم أو نقل وما إلى ذلك).

وكلما نفذ مفعول الشحنة أو الدفعة التى تقوم بها الإدارة، خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية، وهكذا. وأقرب مثال لذلك السيارات ذات البطارية التالفة، فهى تحتاج لأن يدفعها أحد لتسير قليلا ثم تتوقف محتاجة لدفعة ثانية وهكذا. أما إذا هيأت لها بطارية صالحة، فقد توفر لها الدفع الذاتى الكافى.

التصميم المحفز للعمل

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل – فى حد ذاته – محفزا للفرد على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه الجوهرية: درجة التعقيد أو الصعوبة فى الأداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع – درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسئولية، وطرق الأداء، والمعلومات.

وقد شهد الفكر الإدارى فى مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل، وأهمها:

١-**تبسيط العمل Job Simplification**، من خلال تنميط إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح دقيق. وهو ما يسهم فى زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الأداء، وبالتالى ثقته بنفسه.

٢-**تكبير العمل Job Enlargement**، بتضمين عمل الفرد مهمتين أو أكثر كانتا تؤديان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين. فالتغيير يتمثل فى أداء الفرد لمهام أكثر، مختلفة عن عمله الأصلى. فمثلا فى مصنع للسيارات، بدلا من أن يؤدى العامل مرحلة واحدة فى خط تجميع المحرك، يؤدى مرحلتين أو ثلاث. وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاظم إسهامه فى الأداء. ويؤدى بالتبعية لرفع درجة رضاءه، بما يمكن أن يؤدى إلى فاعلية أدائه. ويعبر عن ذلك بالتوسع الأفقى فى تحميل العمل.

٣-**تناوب العمل Job Rotation**، وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدورى للعاملين أو العاملات بين أعمال مختلفة تتضمن مهاما مختلفة. وذلك وفق جدول زمنى محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/ شهر. خذ مثلا أحد أقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم مى عاملة القص، وشريف عامل الحياكة، وليلى عاملة تركيب الأزرار. هنا يمكن – بالتدوير أو بالتناوب – أن تقوم مى بتركيب الأزرار، وشريف بالقص وليلى بالحياكة. وهذا يمنع السأم والملل، ويزيد من الخبرات العملية لدى كل منهم، ويرفع مستوى الرضاء والأداء معا. ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن فى هيكل العمالة ككل.

ومع ذلك فإن بعض فائدة مدخلى تكبير وتناوب العمل تنحصر فى الأجل القصير أساسا. صحيح أن الملل سيخفف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم. لذلك ظهر مدخل حديث يمكن أن يغطى هذا القصور فى تصميم العمل، وهو مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى.

٤-**إثراء العمل Job Enrichment** ، لعلاج سلبيات تكبير، وتناوب العمل، إقترح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الأفراد وتحفيزهم. وذلك من خلال عوامل الحفز فى محتوى العمل نفسه كما هو، وليس من خلال تكبيره أو تناوبه. فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم – التى تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة – إلى عمل المرءوس. فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسيا وليس أفقيا كما كان الحال فى مدخل تكبير العمل.

والجديد هنا هو إشراك الموظف أو الموظفة فى أمور وظيفته (أو وظيفتها) بما يبدد ما قد يتواجد من عدم الرضاء ويسهم فى رفع درجته. فالمرءوس هنا يشارك فى مسئوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم

الأداء) ثم ينفذ (وهذا هو إختصاصه الأساسى)، ثم يشارك فى المتابعة وتقييم الأداء. وهذا يساعد المرعوس على تنمية خبراته ومهاراته ومبادأته واقتراحاته للتطوير.

ويمكن إثراء العمل إذا توافرت له الخصائص الأساسية التالية: (أ) تنوع المهارات، أى تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن إستخدام مهارات مختلفة فى الأداء الفنى وفى التعامل. و(ب) تكامل المهمة، أى أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة و(جـ) الاستقلالية، بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل، مع مرونة تخطيط عمله وتحديد إجراءات التنفيذ و(د) المعلومات المرتدة من العمل، أى أن تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات مباشرة عن نتائج الأداء.

وهكذا يمكن – مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى – أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة فى مضمون أو جوهر العمل نفسه. ومن ثم تؤثر فى الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه فى غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو "العوامل الوقائية" Hygiene Factors التى ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من إرتباطها بمضمون العمل نفسه. وتضم هذه العوامل: تقييم الأداء والأجر وملحقاته، الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (أو المرءوسين) والمركز الوظيفى. وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل، قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى، ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة.

٢/٢ الحوافز فى بيئة العمل

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقييم الموضوعى للأداء، والأجر المناسب (مع مكملاته)، وفرص الترقية، والإشراف الفعال، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة فى الإدارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات.

ويمكن التركيز فى هذا المجال على الحوافز المعنوية التى لم تسبق معالجتها فى الأجزاء الماضية، وهى: الإشراف، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة فى الإدارة.

الإشراف

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد فى كونه مسئولا عن أداء مجموعة من الأفراد. فهو أيضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوى مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وهو -كقائد ناجح- يفترض ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل فى إطارها الفنى فقط، بل أيضا فى إطارها الإنسانى. فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهرى على معنويات المرءوسين. لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن فى قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرءوسيه. وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرءوسين والمرءوسات على الأداء الفاعل، يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل: الذكاء والنضج والإتزان الإنفعالى والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناجح وديمقراطية القيادة. من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضا على

حسن معالجة المشرف للموقف الكلى الذى يتكون منه وجماعة المرءوسين والمرءوسات فى ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الإيجابى بين الطرفين فى كل موقف.

ظروف العمل المادية

تتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة وألوان الأثاث والحوائط - وفى بعض المنظمات - الموسيقى الخفيفة فى مكان العمل. وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة فى تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل. حيث يتأثر أداء الفرد بإنطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة فى تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

وإتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممى المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خططهم المعمارية، الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكولوجية مثل الألوان والموسيقى. على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر فى المزاج الشخصى للعامل أو العاملة وفى درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، كما تؤثر فى النهاية على المعنويات. (*)

العلاقات مع صحبة العمل

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة فى ضوء حقيقة أن الفرد يقضى نصف يومه تقريبا فى العمل. فإذا تهيأت للعامل أو العاملة صحبة عمل متآلفة

(*) وفى "واشنجتن" تكون فريق عمل يضم مجموعة من البيوت الإستشارية فى الهندسة المعمارية والخدمات الإجتماعية، وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن يضم مكان العمل المشبع لحاجات ورغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين. حيث يستقصون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والمقاعد وإرتفاعها .. الخ.

منسجمة، فإن هذا يسهم فى إشباع الحاجات الاجتماعية. كما يسهم ذلــك فــى شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجــابى بيــن جماعــة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف.

المشاركة فى الإدارة

المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرءوسين للإشتراك فى تحليل المشــكلات وإتخاذ القرارات. وهذا فى حد ذاته أسلوب فاعل للقيادة. وقد جاء فى القــرآن الكريم: "وشاورهم فى الأمر"، (آل عمران: ١٥٩) "وأمرهم شورى" (الشــورى ٣٨). وفق هذا الأسلوب أو الحافز، يحيط المشرف مرءوسيه و/أو مرءوســاته علما بالمشكلات وبمؤشرات الأداء ويشجعهم على إبداء آرائهم وإقتراحاتــهم، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار. وهذا هو القــائد الديمقراطى، بعكس الرئيس الأوتوقراطى.

وتتمثل مشاركة المرءوس فى إشتراكه العقلى والإنفعــالى فــى مواقــف العمل. بحيث يسهم فى تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك فى المسئولية عــن النتائج. وتتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها: سعى الرئيس لإشــراك مرءوسيه قبل وقت كاف من إتخاذ القرار حتى تتاح فرصة المشــــاركة، وأن تتوفر سبل الإتصال الفاعل بين الرئيس ومرءوسيه، وأن يتوفر مفهوم موحــد واضح بينهما للمشاركة الفعالة.

وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية فى هذا الصدد، حيـــث تقــوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على إفتراض أساســـى مــؤداه أن الإســهام الإيجابى للعامل فى نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية. وأنـــه كلمــا زادت المسئولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته. وتشـــتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرءوسون والرؤساء فــى

إجتماعات دورية على مائدة مستديرة للتشاور فى المشكلات وإتخاذ القـرارات فى جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويتضمن حافز المشاركة فى الإدارة، نظام الاقتراحات. حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقى وفحص الإقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها فى تبسيط إجراءات الأداء، أو ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة عامة، مع إقتراح مكافأة مقدميها.

تلبية اهتمامات الموظفات فى بيئة العمل

تختلف إهتمامات الموظفات فى مجال العمل عن إهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح. وبدرجة تستحق أن تؤخذ فى الإعتبار، فى إطار ممارسة أساليب الإشراف. وقد قام "هرزبرج" وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين فى مجال العمل. وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات، حيث اضح أن العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت: الإشراف والاعتبارات الاجتماعية فى العمل وظروف العمل. وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت: فرص التقدم والترقية والمنظمة والإدارة والأجور والمظاهر الفنية فى العمل. كما أوضحت الدراسة أن الموظفات أكثر إهتماما من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والإهتمام من المشرفين.

١-فمن حيث إهتمامهن بالإشراف، يتفق الكتاب على أن الموظفات عامة، ينشدن أسلوبا خاصا للإشراف. وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجى (الجسمى) والسيكولوجى (النفسى) المختلف عن الرجال. وإلى ميولهن وإهتماماتهن الخاصة. وبينما يستاء الرجال – بشكل عام – وفى أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق (Close Supervision)، فغالبا ما تميل

الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتى يعرفن ما إذا كن يحرزن تقدما كافيا أم لا. والإناث يبدن عاطفيات أكثر من الرجال. وإرتباطا بذلك وبمسئوليتهن المزدوجة فى العمل داخل المنزل وخارجه، فإن الموظفات أكثر قلقا بتأثير ضغط العمل عن الموظفين. وفى هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدات عمل مناسبة لهن كلما أمكن. ويعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام فى تكليف واحد. ومن السمات الشخصية المميزة للإناث أنهن أكثر حساسية من الرجال. وقد أجريت دراسة على ألف شخص، أوضحت أن واحدا من كل خمسة رجال يكون حساسا جدا، بينما كانت النسبة بين الإناث واحدة من كل ثلاثة. لذلك وبسبب هذه الفروق السيكولوجية والاجتماعية بين الجنسين يتطلب الإشراف على النساء إعطاء أهمية أكثر لعناصر اللياقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة.

والموظفات أكثر احتياجا للتعضيد والإطراء والتشجيع. وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويقدرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدما مرضيا. وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين. حيث قسم المبحوثون إلى ثلاثة مجموعات: مجموعة إمتدحت، ومجموعة إنتقدت، والثالثة أهملت. فكانت النتيجة العامة هى تحسن قدره (٧١%) فى المجموعة الممتدحة و(٢٠%) فى المجموعة المنتقدة و(٥%) فى المجموعة المهملة. وبتحليل أثر التشجيع حسب الجنس فى المجموعات الثلاثة تبين ما يلى:

جدول (٩/٥)

أثر التشجيع بحسب الجنس

المجموعات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفين
المجموعة الممتدحة	٨٦	٥٤
المجموعة المنتقدة	١٤	٢٦
المجموعة المهملة	٧	٢

حيث يتضح أن أسلوب التشجيع، يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير فى الإشراف على الموظفات.

ومن حيث نوع أو جنس **القائم بالإشراف**، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة. وفى هذا الصدد يمكن القول بأن هناك إتفاقا عاما بين الكتاب، على تفضيل الموظفات للمشرف الرجل. حيث يشعرن بفعالية هذا النمط من الإشراف. وفى دراسة أجريت على (٦٤٩) موظفة، تأكد هذا الاعتبار، إذ فضلت (٤٠٩) موظفة بنسبة ٦٣% مشرفين رجال. ومع ذلك فهناك استثناءات من هذه القاعدة، إذ تفضل بعض الموظفات أن يعملن مع مشرفة، حيث يشعرن أنها تكون أكثر تقديرا أو تفهما لمشاكلهن، وأنه من السهل التحدث إليها وخصوصا فى المسائل الشخصية.

وفى دراسة ميدانية أجراها الكاتب على ١٣٠ موظفة بإحدى المنظمات وجه لهن سؤلا عما إذا كن يفضلن العمل مع مشرف أو مشرفة، أو يستوى عندهن المشرف والمشرفة. فأجاب ٦٣% منهن بـ "يستوى عندى مشرف أو مشرفة" وأجاب ٣٤% منهن: "أفضل العمل مع مشرف"، وأجاب ٣% بـ

"أفضل العمل مع مشرفة". ويوضح ذلك أن النسبة التى اختارت بين المشرف الرجل والمشرفة المرأة، قد إنقسمت إلى نسبة عالية فى تأييد المشرف الرجل (٣٤%) مقابل نسبة ضئيلة فى تأييد المشرفة (٣%).

٢- ومن حيث إهتمام الإناث **بالاعتبارات الاجتماعية فى العمل**، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة فى مجال العمل توفر لهن دفء القبول الاجتماعى. وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع الزملاء والزميلات.

وبسؤال الموظفات فى دراسة الكاتب سالفة الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، أو مع رجال فقط، أو مع موظفات فقط. جاءت إجابتهن كما يلى: ٩٣% يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، ٥% يفضلن العمل مع موظفات فقط، ٣% يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط. وتوضح هذه الإجابات المدى الاجتماعى الذى تنشده الموظفات فى مجال العمل. وبالنسبة لكثير من النساء، فإن تكوين علاقات طيبة مع جماعة العمل توفر الإنسجام الإجتماعى لهن، هى أمور تمثل حاجات قوية فى محيط العمل وتمثل أساسا لشعورهن بالأمن والرضا عن العمل. وقد قام "ديفيز" بحصر آراء الموظفات فى إحدى الشركات فيما يتعلق بإهتماماتهن فى مجال العمل. ووجه فيه سؤالا متفوحا هو: "ماذا تفضلين فى شركتك كمكان للعمل؟ فأجاب أكثر من نصف المستقصيات، إجابات ذات طابع إجتماعى كما يلى: "الناس الذين أعمل معهم يبدون طيبين جدا"، و"أحب تعاون الزملاء فى العمل"، و"كل الزملاء أصدقاء" ، و"معظم الناس من القاعدة إلى القمة أصدقائى".

كما أن إشتراك الجنسين فى جو العمل، يمكن أن يؤدى إلى إرتفاع مستوى التعامل الإنسانى، وزيادة حماس الرجال فى العمل بفعل تنافس الجنسين، وإلى شيوع روح الفريق.

٣- ومن حيث إهتمام الموظفات بظروف العمل، فـهن يـهتمن عمومـا بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات. وهـن يبدين إهتمامـا أكـبر بالعلاقات الإنسانية الطيبة، عن الاعتبارات الفنية للعمل. وتفضل كثـير مـن الموظفات أن يشغلن عملا ذا ظروف جيدة، عن أن يسعين إلى التقدم والترقية، لأنهن لا يردن المخاطرة بفقد ظروف عمل اجتماعية جيدة. وقـد أوضحـت دراسة لتحديد ترتيب العوامل التي تفضلها جماعات العمل المختلفـة بالنسـبة لظروف العمل، أنه بالنسبة للعاملات كانت "الظروف المريحة للعمل، والزملاء والزميلات الطيبون فى العمل، والرئيس الطيب، "فى مقدمـة العوامـل التـى رتبت وفقا لتفضيلات الموظفات.

إن الرؤساء مطالبون – فى ضوء ما تقدم – بـإدراك الطبيعـة الأنثويـة الخاصة وتكييف نمط إشرافهم على المرءوسات بما يتناسب وهذه الطبيعـة، إذا أرادوا الإحتفاظ لهن بمعنويات طيبة ومن ثم بإنتاجية عالية. على أن هـذا لا يعنى التهاون فى معالجة السلبيات التى قد تبدر من بعض المرءوسات، مثـل تجاوز الحد المقرر من الإجازات والمسموحات الزمنية (التى يمكن أن تكـون مميزة لهن)، ومثل الإشتغال بأعمال الإبرة وأعمال أخرى منزلية فـى مكـان العمل.

إختلاف الأهمية النسبية للحافز بإختلاف العاملين وحاجاتهم

ومع ذلك فإن قدرة الحافز المادى على توليد قوة دفع للعاملين تختلف مـن فرد لآخر بحسب درجة حاجته. فيكون لهذا الحافز أهمية كبيرة وقـوة دفـع مؤثرة لمن يشعر بنقص حاد فى موارده المالية ورغبة قوية فى سد العجز بها. بينما يكون لهذا الحافز أهمية/دافعية أقل بالنسبة لمن يتوفر لديه مـورد مـالى خارجى آخر أو لا يعانى من نقص حاد فى موارده المالية.

كذلك فإن الحافز المادى قد لا يكون مؤثرا تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتبا يراه كبيرا أو كافيا نسبيا. فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصى، وإحترام رؤسائه وزملائه له. فإذا تمثل الحافز الذى تقدمه الإدارة فى هذا الصدد فى نشر اسم الموظف الممتاز أداء وتعاملا بمجلة المنظمة. أو منحة نوطاً للجدارة أو ترشيحه لمهمة أو بعثة للخارج، فإن مثل هذا الموظف يوجه سلوكه فى إتجاه حصوله على هذا الحافز. وذلك بأن يحسن أدائه وأنماط تعامله مع رؤسائه وزملائه أو مرءوسيه أو عملاء المنظمة. وهنا يكون الحافز الذى خاطب حاجته إلى التقدير الشخصى أقوى وأفعل (أكثر دفعا له) من الحافز المادى.

وفى مثال آخر، إذا قدمت إدارة المنظمة حافزا للعاملين والعاملات يتمثل فى إنقاص ساعات العمل بواقع ساعة واحدة أو بإنشاء دار حضانة لأطفال الموظفات فإن مثل هذا الحافز لن تكون له نفس الفاعلية والأهمية لكل العاملين. ستكون له فاعلية أكبر للموظفات ذوات المسئوليات المنزلية واللاتى سيشبعن حاجة كبيرة لديهن إلى أداء أو إستكمال الواجبات المنزلية. وفى نفس الوقت يكون هذا الحافز أقل فاعلية بالنسبة للموظفات غير المتزوجات، وأقل نسبيا للموظفين الرجال.

الإدارة الفاعلة تركز على أنسب الحوافز الفاعلة

فى ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هى التى تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة (مثل: طبيعة أعمالهم – مدة خدمتهم – مستوى أجورهم – حالتهم الاجتماعية) بحيث تقدم مزيج الحوافز الذى يتيح – أكثر من غيره – أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

وكما سبق القول فإن إختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بناتج معين. وكلما وجه الفرد أن الحافز المقدم - أيا كانت طبيعته - فاعلا فى إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدى للحافز، والعكس صحيح.

مقومات فاعلية نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام فى رضاء العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة. وتتمثل هذه المقومات فى: (١) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الإجتماعية والعملية). و(٢) إختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة. و(٣) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه. و(٤) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

الرضاء والإنتاجية

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء. وإنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والعاملات. الإهتمام برفع روحهم المعنوية أى بتحقيق وزيادة رضائهم. والرضاء هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته. فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا. وتتعدد المجالات التى تكون موضعا لرضاء الفرد - فى العمل - أو عدم رضائه. وأهم هذه المجالات (١) العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف. و(٢) مسمى الوظيفة. فهذا قد يكون باعثا على الرضاء ومسهما

فيه أو لا يكون، و(٣) فرص التدريب والتطوير، و(٤) فرص الترقى و(٥) نمط الإشراف و(٦) ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهوية والنظافة وساعات العمل وفترة أو فترات الراحة)، و(٧) صحبة العمل والعلاقة معها، و(٨) الأجر وملحقاته.

وكلما أشبعت حاجات الفرد فى مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك فى رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أى حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل. وحيث يعد الرضاء عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

لكن يثور هنا تساؤل هام. وهو: هل يؤدى رضاء الفرد لزيادة إنتاجيته؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضاء وتزايد الإنتاجية؟. قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى نعم. لكن الأمر ليس بهذه البساطة. لنتأمل الحالات التالية التى يمكن أن تحدث فى هذا الصدد:

١- قد يزيد الرضاء ولا تزيد الإنتاجية. ولعلنا نتذكر كيف تهيأت للعاملين فى شركات القطاع العام المصرى بعد عام ١٩٦١ مزايا عديدة مثل أجور مجزية ومشاركة بالأرباح وأمن وظيفى قوى ضد الفصل وخدمات إجتماعية، وما إلى ذلك. لكن الإنتاجية لم ترتفع كما كان مأمولا. وتعود أهم أسباب هذه الحالة (تزايد الرضا مع عدم تزايد الإنتاجية) لأسباب منها تواضع الولاء والإنتماء للمنظمة أو إنخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة الإدارية ونظم العمل بالمنظمة بشكل عام.

	الرضاء	الإنتاجية
(١)	+	–
(٢)	–	+
(٣)	+	+
(٤)	–	–

نموذج (١/٩)

العلاقة غير طردية بالضرورة بين الرضاء والإنتاجية

٢- وقد ينخفض الرضاء، لكن تزيد الإنتاجية. وتعود أهم أسباب هذه الحالة، إلى يقظة ضمير الموظف أو الموظفة، كأن يقول :"إنى أخاف الله .. لا أقبل أجرا دون أن أقدم عملا". أو قد يرى الموظف أن وظيفته هى فرصته الوحيدة، فلا وظيفة أخرى متاحة. أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطى الصارم. هذا بافتراض توافر القدرات التى تتطلبها الوظيفة فى الموظف.

٣- وقد يزيد الرضاء وتزيد الإنتاجية. وذلك عندما يسهم الرضاء المرتفع فى تهيئة ولاء الموظف وإنتمائه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهدافها. وعندما تتوافر القدرات اللازمة أو تتزايد بزيادة فرص التدريب الفاعل.

٤- وقد ينخفض الرضاء وتنخفض الإنتاجية. وذلك عندما يؤدى إنخفاض الرضاء لانخفاض دافعية الفرد للعمل. ويزيد الأمر سوءا إذا إقترن ذلك

بتواضع فرص التدريب أو بسوء نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضاء فى مجالات الرضاء سالفة الذكر.

آثار إنخفاض الرضاء

وعندما تنخفض درجة رضاء الفرد، يؤدى ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة. وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل (١) الاستمرار فى الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر، أو (٢) الاستمرار فى العمل لكن بسلوك سلبى أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردى والجماعى، أو (٣) ترك العمل، مما يسهم فى رفع معدل دوران العمالة.

خذ مثلا موظفة تفتقد الإنسجام الإجتماعى مع صحبة العمل فى قسمها. لذا تسعى لتكوين علاقات أو صداقات مع أخريات فى قسم أو أقسام أخرى بالمنظمة. فتمضى جزءا غير قليل من وقت العمل فى الحديث معهن وتضييع وقتها ووقتهن مما يؤثر سلبا على الأداء. خذ مثلا ثانيا، موظف يفتقد الإشباع المادى و/أو المعنوى فيتجه للسرقة وعدم الأمانة بصورها مثل سرقة الأموال أو الوثائق والمعلومات أو تحريف الأقوال أو المعلومات... إلخ. وفى مثال ثالث يمكن أن تجد موظفا ساخطا يحدد لنفسه (أو للآخرين أيضا) معدلات أداء على مزاجه، تكون أقل من مستويات الأداء المطلوبة أو المفترض الإلتزام بها. ويحاول حث زملائه على التباطؤ فى الأداء أو الأداء المعيب أو كليهما. وقد يلجأ البعض الآخر لإشباع بعض حاجاته من خارج محيط العمل، بأن يتجه لعمل آخر خارجى يؤثر سلبا على أدائه بعمله الأصلى فى المنظمة.

ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين والعاملات. سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الإتصال الشخصى السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرءوسين والمرءوسات. والمعنويات ليست ثابتة،

وإنما هى ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التى تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابيـــات التـــى تســـهم فـــى إشباعها. لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء فى قيـــاس المعنويـــات وإكتشـــاف المشكلات فى هذا الصدد وتشخيصها وعلاجها من خـــلال أســـاليب الحفـــز الفاعلة.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل كيف تعمد الإدارة لمكافأة جهود العاملين. فتعرضنـــا لتقييم الوظائف كمرحلة أساسية لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة واســـتعرضنا أهم طرق تقييم الوظائف. طريقة الترتيب وطريقة التقسيم إلى درجات وطريقة النقاط وأخيرا طريقة العوامل المقارنة. وأوردنا مثالا لتحديد أجـــر الوظيفـــة باستخدام معادلة الإتجاه العام. وكيف يجب معالجة الفرق بين الأجر الحـــالى لشاغل الوظيفة والأجر العادل الذى حددته عملية تقييم الوظيفة.

ثم أوردنا هيكلا متكاملا للحوافز المادية سواء كـــانت مباشـــرة أو غـــير مباشرة، وللحوافز المعنوية متمثلة فى التصميم المحفز للعمل وتكبـــير العمـــل وتناوب العمل وإثرائه. وناقشنا الحوافز فى بيئة العمل ممثلة فـــى الإشـــراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والزميـــلات والمشـــاركة فـــى الإدارة، وتلبية اهتمامات الموظفات فى بيئة العمل.

ثم ناقشنا العلاقة بين الرضا والإنتاجية وكيف أن إرتفاع الرضا لا يعنـــى بالضرورة زيادة فى الإنتاجية حيث لا توجد علاقة طردية بينهما.

حالة عملية

مشروع قطاع خاص

قال السيد/ نبيه، رئيس مجلس إدارة إحدى شركات قطاع الأعمال العــام لأحد زملائه - فى لقاء بنادى الإارة - انه قد إنتهى من تصميم لائحة ممتــازة لنظام الحوافز بالشركة ستطبق فورا. وأخذ يشرح النظام لصديقه قــائلا أنــه بالإضافة لنصيب العاملين بالشركة فى الأرباح سيتضمن نظام الحوافز صرف ١٥% من الأجر الأساسى لكل موظف وموظفة بحيث لا يضار أحد. وأن هـذا الحافز سيزداد فى أول كل عام ولمدة ثلاثة أعوام بواقع ٥% أى أنه ســيكون ٢٠% فى العام التالى، و٢٥% فى العام الذى يليه، وهكذا.

وقال "نبيه" أنه يرى أن نظام حوافز كهذاء سيوفر الشكاوى التى كان يمكن أن تقدم ممن يعتقدون أنهم ظلموا فى مجال صرف الحوافز، كما سيوفر الوقت والجهد الذى كان سيستنزف فى معالجة مثل هذه الشكاوى.

وفى لقائه التالى مع زميله - بعد حوالى ثمانية شهور - سأله زميله عــن أحواله وأحوال الشركة، فرد السيد/ نبيه بامتعاض: "يا أخى لا فائدة فى هـؤلاء الناس. مهما صرفت لهم من حوافز، فالحال هو الحال، الموظفــون الجــدد لا يعملون كما يجب وكذلك القدامى وكذلك الموظفـــات. الفنيــون والإداريــون، وكأنك يا أبو زيد ما غزيت، الواحد يشوف له مشروع قطاع خاص وخلاص".

للمناقشة

١- ماهى - فى رأيك - أسباب عدم تحســن إنتاجيــة الموظفيــن والموظفات بعد تطبيق نظام الحوافز الجديد؟

٢- هل يمكن أن يشعر بعض العاملين بغبن أو ظلم؟ ولماذا؟

٣- هل تتفق مع ما انتهى إليه السيد/نبيه؟ ولماذا؟

أسئلة للمراجعة

١- هل ترى علاقة بين كل من تحليل ووصف الوظائف وبين تقييمها؟ وكيف؟

٢- ما هى الاعتبارات التى يتعين أن تراعيها الإدارة عند إعداد هيكل الأجور؟

٣- من بين طرق تقييم الوظائف، ماهى الطريقة التى تراها أكثر عملية؟ ولماذا؟

٤- هل يمكن ترجيح أهمية الحوافز المادية على الحوافز المعنوية أم العكس، ولماذا؟

٥- "هناك علاقة طردية بين الرضاء والإنتاجية"؟ ناقش بإيجاز.

الفصل العاشر
النقـــل والترقيـــة

❀ أهــداف الفصــل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد :

١ – وقفت على مفهوم وأهداف النقل الإدارى.

٢ – تعرفت على المشكلات الشائعة فى مجال النقل الإدارى.

٣ – أدركت المشكلات الأنثوية فى مجال النقل الإدارى.

٤ – تفهمت الأهداف التنظيمية للترقية ومقومات فاعليتها.

٥ – تعرفت على المشكلات الأنثوية فى الترقية.

النقل والترقية

تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية رسم ومباشـــرة سياســتى النقــل والترقية٠ فهذه الإدارة هى صاحبة النظرة الشاملة لموقف العمالة بالمنظمـــة، والمعنية بتخطيط الموارد البشرية٠ وعلى ذلك فهى تنسق بين النقل والترقيـــة كأدوات مساعدة فى تحقيق التوازن والفاعلية لهيكل العمالة بالمنظمـــة٠ ومــن ناحية أخرى فإن إقتران معظم الترقيات بزيادات فى الأجور يتطلـــب متابعـــة وتحكم مركزيين من إدارة الموارد البشرية لضمان تناسق برامج الترقية مـــع موازنة الأجور٠

النقـــــل

تتعرض قوة العمل فى أنواع الوظائف المختلفة بالمنظمـــة فـــى الأجــل الطويل أو المتوسط للتغير بالزيادة فى بعض الوظائف والعجز فـــى البعــض الأخر٠ ويرجع ذلك إما لتغير حجم وجداول الإنتاج بالزيادة أو النقص أو لتغير طرق العمل أو تجهيزاته، أو لإرتفاع معدل دوران العمالة فى بعـض الإدارات أو الوظائف، أو لكل هذه الأسباب مجتمعة٠ وهـــذا يوجــب علـــى الإدارة أن تستخدم النقل الإدارى كوسيلة لإعادة توزيع العمالة، وتحقيق تـــوازن هيكــل العمالة فى مثل هذه الحالات٠

والنقل يكون عادة على نفس المستوى التنظيمى من عمل لآخـــر أو مـــن وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لأخرى، أو من نوبة عمل لأخرى، أو من منطقة جغرافية لأخرى٠ وقد يتم النقل بمبادرة من الإدارة، أو بطلب مـــن الموظـــف

(أو الموظفة) بعد موافقة الإدارة. وإذا كان قرار النقل قد اتخذ وفقاً لإعتبـارات موضـوعية غير شخصية، سيسهم فى رفع معنوياته الموظف وفى دعم فاعلية الوحدة التنظيمية التى يعمل بها. وقد يسهم فى دعم القدرة التنافسية للمنظمـة. وإذا كان النقل محققاً لرغبة الفرد ومنسجماً مـع طموحاتـه فـى أداء عمـل مرغوب أو شغل مركز معين، فيمكن أن يشبع لديه حاجات الأمن والحاجـات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

الأهداف التنظيمية للنقل

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلى :

١ – تحقيق رغبات الفرد فى الإنتقال لعمل يراه أنسب لقدراته وميولـه، ولظروفه الخاصة. أى مواءمة خصائص وحاجات موظـف مـع خصـائص وظيفة مناسبة.

٢ – تحقيق توازن هيكل العمالة بنقل العمالة من الوحدات التنظيميـة ذات الفائض إلى الوحدات ذات العجز.

٣ – معالجة بعض المشكلات الناجمة عن فشل الفرد فى وظيفته الحاليـة، إما لأسباب فنية مثل عدم كفاءة أدائه، أو سلوكية مثل عدم إنسجامه مع رئيسـه أو زملائه.

٤ – تهيئة جزاء سلبى لبعض من يقصرون فى أداء أعمالهم بشكل مؤثر، حيث يتم نقلهم إلى وظائف أقل فى قيمتها الأدبية، أو إلى مواقع أخرى.

٥ – الوفاء بمتطلبات إعادة التنظيم. فقد يتطلب ذلك إلغاء إدارة أو قسـم، ومن ثم نقل العاملين إلى إدارات أو أقسام أخرى. أو يتطلب الأمر إنشاء إدارة جديدة ونقل عاملين من إدارات أخرى إليها.

٦ – تنفيذاً لسياسة تدوير العاملين على الوظائف Job Rotation، يتطلب الأمر نقل بعض العاملين وفق دورية معينة من عمل لآخر .

٧ – إستجابة لمتطلبات تخطيط المسار الوظيفى، يتطلب الأمر نقل العاملين إلى الأعمال التى تنسجم مع ما ينتهى إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور .

٨ – قد يتزايد عبء العمل فى قطاع معين أو إدارة معينة بشكل عارض أو موسمى أو دائم . وهذا يتطلب نقلاً لبعض العاملين من إدارات أخرى يمكن نقلهم منها إلى القطاعات أو الإدارات المحتاجة .

مشكلات عامة فى مجال النقل

من الضرورى وضع قواعد محددة أو سياسة واضحة للنقل لمواجهة المشكلات التى تظهر فى هذا المجال . وأهم هذه المشكلات هى :

١ – قد يطلب رئيس نقل أحد مرءوسيه الذى يراه مشاغباً على سبيل المثال إلى قسم آخر . فهل توافق الإدارة كقاعدة عامة؟ . إذا وافقت – فى كل الظروف – فقد يطلب أى رئيس ينقل إليه هذا المرءوس، نقله من قسمه لقسم آخر وهكذا . لذا يجب تحديد قواعد مستقرة فى هذا الصدد . ومن الضرورى إجراء تقييم موضوعى دقيق بناء على معلومات دقيقة للتأكد من أن نقل هذا الموظف لا يخدم فقط المصلحة الشخصية للرئيس (الذى يطلب نقل مرءوسه) وإنما يخدم مصلحة المرءوس ومصلحة التنظيم ككل .

٢ – قد يَنقل موظف (أو موظفة) لوظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه (أو خصائصها) الشخصية . لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تناسب متطلبات الوظيفة التى سينقل إليها . فلا

يكفى حسن إختيار وتعيين وتدريب الفرد فى بداية مـــدة خدمتـــه، لكـــن مـــن الضرورى أن يسبق نقله لوظيفة أخرى تخطيط وتمحيص كافيين٠

٣ – قد يصدر قرار بنقل موظف من وظيفة أجرها ١٥٠٠ جنيه شـــهرياً، لوظيفة أخرى أجرها ١٠٠٠ جنيه شهريا٠ ثم يستمر صرف راتبـــه الأصلـــى (١٥٠٠ جنيـــه) بصفة شخصية٠ وهـــذا القـــرار بـــالطبع غـــير إقتصـــادى بالمرة، إلا إذا إتضح –بالدراسة– أن مثل هذا النقل يخدم صالح المنظمة فـــى الأجل المتوسط أو الطويل٠

٤ – قد يعارض الفرد المنقول قرار نقله إذا رأى أنه سينتقل لمجال غـــير مألوف وصحبة غير منسجمة واختصاصات و/أو مسئوليات جديدة ليس متمكنا فيها٠ لذا يتطلب الأمر إعداده للنقل نفسياً بالإقناع، وعملياً بالتدريب٠

٥ – قد يعارض الفرد المنقول فى قرار نقله إذا ترتب عليـــه نقلـــه مـــن مدينته الأصلية لأخرى، حيث قد يتعذر عليه تدبير مسكن جديد أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد٠ لذلك يجب أن تراعـــى خطـــط النقل التوفيق بين كل من الإعتبارات العملية، والإنسانية بقدر الإمكان٠

مشكلات أنثوية فى مجال النقل

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ – قد تطلب بعض الموظفات النقل من المدينة أو القرية التى تعمل بـــها إلى موطنها الأصلى حيث تقيم، لا سيما إذا تعذر عليها السفر يومياً من محـــل الإقامة إلى مكان العمل٠ ومن الطبيعى أن مشكلة الإغـــتراب فـــى المجتمـــع العربى عموماً تعد أكثـــر حساسية بالنسبـــة للموظفات٠ هذا بينما قد لا تتوفـــر

بالجهة التى تطلب النقل إليها وظيفة شاغرة مماثلة لوظيفتها، أو يمكن نقلها إليها. وهنا يتعذر تحقيق رغبتها فى النقل.

وقد تتكرر طلبات أو شكاوى الموظفة، أو تضغط على الإدارة أطراف أخرى، (مثل : عضو مجلس الشعب أو اللجنة النقابية أو الوزارة أو الصحافة). وهذا قد يحمل الإدارة للموافقة على نقل الموظفة لحيث تريد. لكن بوظيفة أخرى غير وظيفتها الأصلية وقد لا تتناسب – إجتماعياً أو جسمانياً أو فنيا – مع خصائصها الأنثوية.

ومن أمثلة ذلك الوظائف التى تتطلب جهداً جسمانيا واضحاً أو تؤدى ليلا أو فى ظروف مادية وإنسانية غير مناسبة للموظفة. أو قد تنقل الموظفة دون أن تكون الوحدة المنقولة إليها محتاجة أصلا لتعزيز العمالة بها. وفى الحالتين فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية هيكل العمالة كما ونوعا. فالنتيجة هنا هى عجز فى الوحدة التى نقلت منها الموظفة وزيادة غير مطلوبة كما و/أو نوعا فى الوحدة التى نقلت إليها. ليس ذلك فقط بل يسهم أيضا فى زيادة تكلفة العمالة إذا زاد حجمها عن إحتياجات الوحدة التنظيمية (الإدارة أو القسم).

٢ – فى بعض المنظمات، يضم هيكل الوظائف مجموعتين متميزتين. الأولى هى الوظائف التى يمكن شغلها بالموظفات، حيث تنسجم متطلباتها مع خصائصهن. بينما تتمثل الثانية فى الوظائف التى يتطلب الأمر شغلها بالرجال مثل الوظائف الحركية أو الفنية المباشرة (غير المكتبية) فى منظمات صناعية، والسكك الحديدية، والإتصالات السلكية واللاسلكية، والبريد، على سبيل المثال. وتكون المجموعة الوظيفية الأولى محدودة العدد بالنسبة للمجموعة الثانية.

وعلى ذلك ففى حالة عجز العمالة بمجموعة الوظائف الثانية – التى يجب أن تشغل أساساً بالرجال – يتعذر على الإدارة أن تفيد من الموظفات بنقلهن من الوظائف التى تضم فائضاً منهن، إلى هذه المجموعة الوظيفيـــة التـــى يتعـــذر إلحاقهن بها. وهذا يمثل قيداً على حرية ومرونة الإدارة فى الإفادة من أفــــراد العمالة ككل – من خلال النقل – فى تحقيق التوازن المنشود فى هيكل العمالة.

ويمكن معالجة مثل هذه المشكلات من خلال التخطيط الفـــاعل للمـــوارد البشرية على المدى المتوسط والطويل، والذى يراعى كـــل مـــن الإعتبـــارات النوعية والكمية فى هيكل العمالة، كما سلفت الإشارة.

الترقيـــــة

الترقية هى نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد فى وظيفـــة أخـــرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو إمتيازات أكثر، أو أهمية أكبر، أو كل هذه المزايا مجتمعة. ومن ناحية أخرى فقد لا ترتب الترقية زيادة فى الأجـــر، إذا كانت من وظيفة لأخرى فى نفس المستوى أو الدرجة الوظيفيـــة. وهكـــذا تكون ترقية أدبية أو معنوية أساساً. وذلك مثل ترقية موظف بأحد البنوك مـــن موظف شباك إلى مراجع، فى نفس الدرجة الوظيفية.

وفى كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعى، وألا تكون مجـــرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات المتعاظمة للفرد وبين خصائص المنصب المرقى إليه. كما يجـــب أن تسهم خطط وبرامج الترقية فى تحقيق كل من أهداف الأفـــراد العـــاملين، وأهداف المنظمة معاً. ويتطلب ذلك مراعاة كل من الطموحـــات الشـــخصية للأفراد، ومستوى كفاءتهم، مع عدم خلق مستويات رئاسية جديدة لا تتطلبـــها أهداف وأنشطة المنظمة. ومـــن ناحيـــة أخـــرى يجب أن تستند خطط الترقية

إلى الوصف الموضوعى للوظائف التى سيرقى الأفراد إليها، ومدى تناسبها مع خصائصهم ومهاراتهم الفنية والتعاملية.

الأهداف التنظيمية للترقية

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلى :

١ – تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفى.

٢ – زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدى الترقية لوضع الفرد المناسب فى العمل المناسب.

٣ – التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفى فى المنظمة.

الترقية بين الأقدمية والإختيار

بالطبع لا يمكن إغفال أقدميات الأفراد فى الخدمة عند تخطيط برامج الترقيات. ومن ناحية أخرى لا يمكن الإستناد للأقدمية فقط وإغفال مستويات القدرة الفنية والتعاملية لا سيما عند الترقية لوظائف الإدارة العليا. والإتجاه الغالب عموما هو الإعتماد على الجدارة فى الترقية بالإختيار للوظائف العليا.

وفى حالة الترقية بالإختيار، يتطلب الأمر ضمان الموضوعية التامة، من خلال وضع ضوابط كافية وفعالة بحيث لا تؤدى قرارات الترقية لمحاباة أو ظلم هذا أو ذاك، أو لتقدم البعض بشكاوى أو طعون فى قرارات الترقية. فمثل هذه الشكاوى تستنزف جهدا غير قليل وقد تؤدى لإلغاء بعض قرارات الترقية، وبالتالى لإضعاف الثقة فى نزاهة الإدارة. وإذا تطلبت الترقية بالإختيار حصول المرشح على تقدير بدرجة ممتاز لعامين متتاليين، وتساوى

مرشحين فى حصولهما على هذا التقرير، يفضل من حصل على ثلاث تقديرات متتالية، وعند التساوى فى ذلك يفضل الأقدم (*) .

مقومات الترقية الفاعلة

وأياً كان أساس الترقية (بالأقدمية أو بالإختيار أو بكلاهما) فمن الضرورى أن يجتاز الموظف (أو الموظفة) ما تتيحه المنظمة من برامج تدريبية تأهيلية، كما يحسن أن يؤسس قرار الترقية على نتيجة إختبار أو أكثر – كلما كان ذلك مناسبا– بما يساعد على التنبؤ بمدى فاعلية الفرد إذا رقى للوظيفة الأعلى.

وتستخدم كثير من المنظمات المتقدمة بالخارج اختبارات سيكولوجية لتحديد الموظفين الذين يتوقع نجاحهم فى المناصب الرئاسية، كما تستخدم وسائل أخرى فى هذا الصدد مثل الإختبارات الشفهية الجماعية، ومقابلات التقييم المتعمقة، وإختبارات القدرات والمهارات العقلية والمعلومات العامة، والمباريات الإدارية، هذا فضلا عن إستعراض وتحليل التاريخ الوظيفى للموظف المرشح للترقية.

الترقية من داخل أو خارج المنظمة

هناك بديلان لشغل المناصب الرئاسية بالمنظمة، فإما أن تشغل بترقية أفراد من داخل المنظمة، أو بتعيين أفراد من خارجها، وإذا كانت ترقية موظفى المنظمة لشغل مثل هذه المناصب – إن كانوا مناسبين لها – تتضمن إتاحة فرص تطويرهم وتقديرهم، فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة، وأحيانا تحتاج المنظمة إلى خبرات وإتجاهات

(*) الطعن رقم ١٣١٦ – ١٤٨٣ لسنة ٣٦ قضائية، جلسة ٢٦ يونيو ١٩٩٣

جديدة ممثلة فى من يعينون من الخارج بما يساعد على كشف بعض نواحى القصور التى قد تبدو عادية فى نظر الرؤساء بالمنظمة، و/أو على تطوير وتنفيذ أهداف وسياسات جديدة.

مشكلات عامة فى الترقية

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ – أحياناً يؤدى الخوف من الفشل فى المنصب الجديد (الأعلى) لحالة من القلق لدى الفرد المرشح للترقية. لذلك فقد يتردد فى قبول الترقية أو – إذا رقى – يطلب العودة لوظيفته الأصلية. وفى هذا الصدد تعتبر بعض المنظمات أن فترة الـ ٣ – ٦ شهور التالية للترقية هى فترة إختبار ذاتى يمكن بعدها للفرد أو للمنظمة طلب الرجوع عن الترقية وإعادة الموظف لعمله الأصلى. إلا أن علاج ذلك يمكن أن يتاح من خلال الإعداد المسبق للفرد، نفسياً من خلال التهيئة والإقناع، وفنياً وتعاملياً من خلال التدريب.

٢ – قد يقترن تنفيذ برامج الترقية بشكوى بعض العاملين من تخطيهم فى الترقية أو من عدم إستحقاق من تم ترقيتهم فعلاً. ويمكن علاج ذلك من خلال تنفيذ طرق موضوعية سليمة وواضحة لتقييم أداء العاملين وصنع قرارات الترقية.

مشكلات أنثوية فى الترقية

تتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلى :

١ – تقترن بعض الترقيات بالنقل إلى موقع جغرافى آخر. ويبدو صعباً – فى ظل القيم والإجتماعية والدور البيولوجى والإجتماعى للموظفة المتزوجة – أن تترك بيتها ومسئولياتها الأسرية إلى مدينة أخرى. كذلك يبدو صعباً فى

معظم الأحوال أن تترك الموظفة غير المتزوجة بيت الأسرة إلى مدينة أخرى حيث تعمل، وهنا قد يتعذر على الموظفة قبول مثل هذه الترقية.

٢ – من ناحية أخرى تقترن بعض الترقيات – لا سيما إلى مستوى الصف الإشرافى الأول – بالتعامل القيادى لأول مرة مع نوعيات شتى من المرءوسين والمرءوسات، وتستشعر بعض الموظفات اللاتى تدخلهن الترقية فى مجال الإشراف والقيادة بعض الصعوبات فى التعامل مع الرجال كمرءوسين، ذلك أن النظرة الإجتماعية الغالبة للمرأة تركز على دورها التابع الضعيف وليس القائد المسيطر، ويؤدى هذا لأن تعمل الموظفة الرئيسة – فى حالات غير قليلة – فى ظل إتجاهات سلبية نحو دورها القيادى، وهذا بدوره قد يؤثر على درجة قبول الموظفة للترقية، ودرجة إستعداد الإدارة أو الرؤساء الأعلى لتهيئة فرص الترقية لها.

وقد أوضحت دراسة ميدانية للكاتب (*)– فضلا عن ممارساته مع عديد من المديرين بالمنظمات المصرية والعربية – أن معظم الرؤساء يميلون للتمييز ضد المرأة فى مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموما، ويتفق مع ذلك ما يلاحظ من ضآلة نسب النساء المديرات فى المنظمات المصرية بشكل عام، فبينما تبلغ نسبة المديرات إلى إجمالى النساء العاملات ١٤ر% فإن النسبة المقابلة للرجال (نسبة الرجال المديرين إلى إجمالى الرجال العاملين) تبلغ ٩٥ر% أى أكثر من ثمانية أضعاف، أما عن نسبة شغل المرأة مناصب الإدارة مقارنة بالرجال، فإنه من بين ٣٠٠ر٩١ منصبا إداريا فى

(*) أحمد سيد مصطفى، "أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية،" رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣

مصر، شغلت المرأة ١٠٦٠٠ منصب بنسبة ٦ر١١% بينما شغل الرجال ٨٠٧٠٠ منصب بنسبة ٤ر٨٨%.

وفى دراسة الكاتب الميدانية سالفة الذكر حول إتجاهات الرؤساء بمستوى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية المبحوثة، ظهرت شكوك الرؤساء فيما يتعلق بفاعلية النساء فى وظائف القيادة. فقد أوضح ٧٢% من الرؤساء المستقصين (٦١ رئيسا) أنهم يفضلون ترقية الموظف دون الموظفة حتى وإن تساوى الإثنان فى إستحقاق الترقية(*). وأجاب ٢٨% منهم بأنهم يرقون على أسس الجدارة فقط بغض النظر عن الجنس. ولدى سؤال القسم الأول منهم على أسباب تفضيل ترقية الموظف جاءت إجاباتهم كما يلى :

جدول (١٠/١)

أسباب تفضيل الرؤساء لترقية الرجال

الأسباب	%
- الرجل أكثر حزما، وأقدر على القيادة وإتخاذ القرارات.	%٧٨
- غالبا ما يتوزع فكر المرأة بين العمل والمنزل.	%٧٢
- يصعب على الرجل تلقى أوامره من إمرأة.	%٦٠
- المرأة عاطفية وسريعة الإنفعال.	%٤٨
- الرجل لديه أعباء عائلية أكبر، (العائل الأساسى).	%٤٠
- المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء.	%٢٧

(*) تجدر الإشارة لتشابه هذا الوضع للمرأة المصرية مع الوضع فى بعض الدول الأجنبية. ففى النرويج أوضحت دراسة أعدها معهد البحث الإجتماعى فى أوسلو، فى سبعة من أكبر شركات التأمين أن نسبة النساء فى المراكز القيادية بلغت ١٧% فقط مقابل ٨٣% للرجال. وفى اليابان أوضحت دراسة أعدها مكتب النساء بوزارة العمل اليابانية أن نسبة المديرات بلغت ٤% فقط من إجمالى مناصب المديرين، راجع :

- وضع المرأة الوظيفى فى العالم، بحث مترجم بمعرفة الجهاز المركزى للتدريب، القاهرة، ابريل ١٩٨٦، ص ٣٥

بيد أن هذه التحفظات لا تحول دون وجود المرأة القائدة فى مجـــالات متعـــددة مثل الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها، وقد أوضحت دراســات متعددة أن خصائص القيادة الفاعلة بين النساء أقل منها بين الرجال، وأن ذلـــك يرجع لزيادة درجة والمبادأة لدى الرجل عنها لدى المرأة. ومع ذلك توضـــح مشاهدات كثيرة إنجازات لنساء غير قليلات على مستويات عالية من الكفـــاءة الإدارية والقيادية.

حالـــة عمليـــة

"تكون فى فمك .. وتقسم لغيرك"

يعمل المهندس / نبيه رئيسا لقسم انتاجى فى شركة الفلاح لتعبئـــة الحاصلات الزراعية وهو موضع تقدير رئيسه شريف الذى يرى فيـــه مهندسا مجتهدا ونشطا فى عمله.

توضح تقارير "شريف" أن المهندس "نبيه" يحقق الأهداف المخططة تماما، كما أنه إقترح مؤخرا أسلوبا جديدا للأداء يخفض نسبة الوحـــدات المعيبة، وتكلفة إعادة علاجها.

وقد إستدعى مدير عام الشركة السيد/ شريف وطلب إليـــه أن يعـــد مذكرة يعرض فيها أسماء من يرشحه من مرءوسيه لشغل وظيفة مديـــر الشئون الفنية بالشركة، فجاء تقرير شريف موضحا أن المهندس "نبيـــه" متفوق فى عمله من حيث الإنجـــاز لكنـــه لا يتمتـــع بســمات قياديـــة ضرورية.

وعندما علم "نبيه" بأن أحد زملاء دفعته قد رقى إلى وظيفة مدير الشئون الفنية بالشركة، ذهب لرئيسه "شريف" مستفسرا عما إذا كان قد رشحه لشغل هذه الوظيفة. فدار بينهما الحديث التالى:

نبيه : هلى رشحتنى لشغل هذه الوظيفة.. أقصد هل زكيتنى لدى المدير العام؟

شريف: نعم رشحتك، وذكرت أنك متمكن فى الإنجاز لكنك تفتقر إلى الصرامة كسمة قيادية لازمة. وقد لاحظت أنا أنك تعامل مرءوسيك بدرجة من اللين.

نبيه : أنا أشرف على خمسة مرءوسين، ثلاث منهم أكبر منى سنا وأقدم منى فى الشركة وهؤلاء مجدون وأعاملهم كأصدقاء، أما الإثنان الآخران فأعاملهما بدرجة من الحزم.

شريف : أنا آسف جدا.. لإن إشتراطات شغل هذه الوظيفة لا سيما من الناحية القيادية، لا تنطبق عليك أو بالأحرى لاتتوافر فيك.

نبيه : كيف أكون متمكنا فى الإنجاز كما تقول، ولا أرشح لشغل وظيفة أعلى.

شريف: ياسيدى ولا يهمك، يقولون : "تكون فى فمك ... وتقسم لغيرك".

المناقشة :

١ – ما هو تقييمك لوجهة نظر السيد / شريف ؟

٢ – كيف تقيم أثر ما حدث على دافعية نبيه ومستوى أدائه وعلى مسار الوظيفى؟

٣ – لو كنت رئيسا للمهندس / نبيه .. ماذا كنت ستفعل ؟

ملخـص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم النقل الإدارى وأهدافه بالنســـبة لكـل مـن الموظف والمنظمة· فالموظف يحقق رغبته فى أن ينتقل لعمل يناسب قدراتـه أو قريب لسكنه، والإدارة تعالج مشكلات تكدس العمالة فى قطاعات أو إدارات وقلقها فى أخرى· كما يمكن استخدام النقل كجزاء سلبى لبعض المقصريـن· واستعرضنا أمثلة لمشكلات عامة فى مجال النقل مثل قرارات غير موضوعية للنقل، أو اختلاف أجر الوظيفة المنقول إليها الموظف عن أجر وظيفته المنقول لها، أو عدم تقبل الموظف لقرار نقله إن كان لعمل لا يجيده أو فى مكـان أو موقع يبعد عن محل اقامته·

واستعرضنا بعض المشكلات الأنثوية فى مجال النقل الإدارى لا سيما تلك التى تسببها الطبيعة الأنثوية الخاصة والتى تجعل من الصعب علـى الإدارة إن كان لديها فائضا من الموظفات، أن تنقلهم لوظائف تعانى عجـزا، إن كـانت متطلبات شغل هذه الوظائف لا تنسجم مع الطبيعة الأنثوية ·

ثم إنتقلنا لمناقشة الترقية كنوع من النقل الرأسى، ورأينا أهمية أن تقـوم الترقية على أسس موضوعية· واستعرضنا أهداف الترقية وأهميـة الترقيـة بالاختيار على أساس أن الأقدمية وحدها لاتهئ ضمانا لفاعلية من يرقـى· وأن هذه الفاعلية المنشودة قد تتطلب تنفيذ اختبارات لقيـاس جـدارة المرشـحين للترقى· وناقشنا المشكلات الأنثوية فى الترقية لا سيما تمييز بعض الرؤسـاء ضد الموظفات واتجاه نسبة كبيرة منهم لتفضيل ترقية الرجال حتى وان تساوت مرشحة مع مرشح·

أسئلـــة للمراجعـــة

١ – هل ترى علاقة بين كل من النقل والترقية و :

أ – تخطيط الموارد البشرية؟

ب – تخطيط المسار الوظيفى؟ وكيف؟

٢ – هل تتفق مع ما يميل اليه بعض الرؤساء من تفضيل ترقية الموظفين عن الموظفات ؟ ولماذا؟

٣ – هل تعتبر الترقية نقلا، وهل هناك نقلا يتشابه مع الترقية؟

٤ – هل هناك علاقة بين النقل والحفز فى مجال تدوير العاملين أو تناوب العمل Job Rotation ؟ وكيف؟

المراجـــع

المراجع العربية

كتـــــب

١ -السلمى، على. **السلوك الإنسانى فى الإدارة**. دار المعـــارف، القـــاهرة، بدون تاريخ.

٢ -السلمى، على. **الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد**. دار غريـب، القاهرة، بدون تاريخ.

٣ - السلمى، على. **الإدارة بالمعرفة**. دار قباء للطباعة والنشـــر، القـــاهرة، ١٩٩٧

٤ - عبد الوهاب، على، محمد. **فرسان الإدارة وخيـــول تواصـــل الســـباق**. الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع"، القاهرة، ١٩٩٥

٥ - عبد الوهاب، على، محمد. **الإنتاجية، العنصر الإنسانى فى الإدارة**. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ.

٦ - مصطفى، أحمد، سيد. **المدير فى عالم متغير. الطبعة الثانيـــة**، مكتبـــة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩

٧ - مصطفى، أحمد، سيد. **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى**، مكتبـــة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٩

٨ - مصطفى، أحمد، سيد. **سلوك الناس فى العمل**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦

دوريـــــــات

١ – مصطفى، أحمد، سيد . "المدير العربـــــى وتحديـــات العولمـــة ." **آفـــاق إقتصادية**، العدد ٧٨، ١٩٩٩

٢ – مصطفى، أحمد، سيد . "ترجمة تحدى الجودة الشـــاملة إلـــى احتياجـــات تدريبية ." **الإدارة**، الجمعية العربية للإدارة، العدد ٩، يناير ١٩٩٥

٣ – مصطفى، أحمد، سيد . "كيف تدير منظمتك إستراتيجياً؟" **آفاق إقتصاديـــة**، العدد ١٧، ١٩٩٥

٤ – مصطفى، أحمد، سيد . "إدارة التغيير فى مواجهـــة التحديـــات – رؤيـــة مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية ." **آفاق إقتصادية**، العـــدد ٥٧ – ٥٨، يناير – ابريل ١٩٩٤

٥ – مصطفى، أحمد، سيد . "التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمـــال العربية ." **آفاق إقتصادية**، العدد ٧١، ١٩٩٧

٦ – مصطفى، أحمد، سيد . "تحولات عالمية واقعة وتحولات ذاتية لازمـــة ." **المؤتمر السنوى العاشر لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمـــات الأعمال** . القاهرة : ٩ – ١١ نوفمبر ١٩٩٩

المراجـــع الأجنبيـــة

BOOKS

1- Armstrong, Michael, **Strategies for Human Resources Management , A Total Business Approach.** Kogan Page, London, 1996.

2- Baron, N. James, & Kreps, M. David, **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers.** John Wiley & Sons, Inc. New York, 1999.

3- Beardwell, Ian:, & Hoden, Len., **Human Resources Management: A Contemporary Perspective. Second ed.;** Pitman Pub., London, 1997.

4- Bratton, John & Gold, Jeffrey. **Human Resource Management: Theory And Practice. Second ed.;** Macmillan Business, London, 1999.

5- Bolton, Trevor, **Human Resource Management. Blackwell,** Cambridge, 1997.

6- Cereill, M., & Freeman, C., **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1998.

7- Cook M. **Personnel Selection. Adding Value Through People. Third ed.;** John Wiley & Sons, New York, 1998.

8- Corbridge Marjone & Pilbeam, Stephen, **Employment Resourcing.** Pittman Pub., London, 1998.

9- Cornelius, N., **Human Resource Management: A Managerial Perspective.** Int. Thomson Business Press, London, 1999.

10- Daven, Port, & O. Thomas, **Human Capital.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1999.

11- David, Hussey, **Strategic Management. 4th ed.;** Butterworth Heineman, Oxford, 1988.

12- Derek L. Wallker, **Operations Management, A Supply Chain Approach.** International Thomson Pub., Press, London, 1999.

13- Foot, M., & Hook, C., **Introducing Human Resource Management. Second ed.;** Essex, 1999.

14- French, L. Wendell, **Resources Management. Fourth ed.;** Houghton Mifflin Co., Boston, 1998.

15- Gascio, F. Wayne, **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits. Fifth ed.;** McGraw-Hill Co., Boston, 1998.

16- Graham, H.T. & Bennett, Roger. **Human Resources Management.** Pittman Pub., London, 1999.

17- Hesselbein, et. al., **The Leader of The Future, New Visions, Strategies, and Practices for The Next Era.** Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1996.

18- Hook, Caroline & Foot, Margaret, **Introducing Human Resource Management. Second ed.;** Essex, London, 1999.

19- Hughes, L. Richard Gunnett G. Rober and Gordon J. Curphy, **Leadership Enhancing The Lessons of Experience.** Irwin Boston, 1999.

20- Ivancevich, John, M. & Mattes, T. Michael, **Organizational Behavior And Management. Fifth ed.;** Irwin, McGraw-Hill, Boston, 1999.

21- Jones, R. Gareth, Jennifer M. George, & Charles W.L. Hill, **Contemporary Management.** McGraw-Hill Book Co., New York, 1999.

22- Micheal, W. Drafke, **The Human Side of Organizations. Seventh ed.;** Addison Wesly, Readings, Mass. 1998.

23- Mullins, Lurie, **Management And Organizational Behavior. Fifth ed.;** Financial Times, London, 1999.

24- Naylor, John, **Management.** Financial Times/Pittman Pub., London, 1999.

25- Robbins, P., Stephen, **Organizational Behavior. Eigth ed.;** Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998.

26- Stone, J. Raymond, **Human Resource Management. Third ed.;** John Wiley & Sons, New York 1998.

27- Thomson, A. Arthur, & Strickland, J.A., **Strategic Management: Concepts And Cases. Eleventh ed.;** McGraw-Hill Int. Poston, 1999.

28- Torrington, Derek, & Hall, Laura., **Human Resources Management. Fourth ed.;** Prentice-Hall Inc., London, 1998.

29- Vrat, Prem, et.al., **Productivity Management: A Systems Approach,** Norasa Pub. House, London, 1998.

30- William, J. Rothwell, Rober K. Prescott & Maria W. Taylor, **Strategic Human Resource Leader.** Davies Black Pub., California 1998.

PERIODICALS

1 Bartol
Strategically, **Personnel Administrator**, Vol. 30. 11, November, 1995.

رقم الإيداع
٩٩/١٥٠٩٤



كتب أخرى للمؤلف

١ - إدارة السلوك التنظيمى

٢ - المدير فى عالم متغير

٣ - المدير فى البيئة المصرية

٤ - إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات

٥ - إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

٦ - دليل المدير العربى إلى الأيزو ٩٠٠٠

٧ - إدارة التسويق مدخل معاصر

٨ - الإدارة - مدخل معاصر لإدارة وظائف المنظمة

٩ - إدارة عمليات الشرطة (بالاشتراك)

١٠ - التخطيط الأمنى (بالاشتراك)

١١ - المؤشرات الأمنية (بالاشتراك)

هذا الكتاب

* دليل رشيق لإدارة الموارد البشرية فى منظمة القرن الحادى والعشرين
* يعرض للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كرأس مال فكرى
* يناقش آلية تخطيط الموارد البشرية بشقيها النوعى (وصف الوظائف) والكمى (تقدير الاحتياجات الكمية)
* يحلل أساليب الإستقطاب والإختيار الفاعلين
* يعرض للعلاقات التكاملية بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة وتخطيط المسار الوظيفى
* يناقش مداخل حديثة لتخطيط التدريب وتقييم عائده
* يتناول تعزيز دافعية العاملين من خلال مزيج متكامل للحوافز
* يناقش تقييم الأداء، مفهوماً وفلسفة وأهدافاً وأساليباً
* يناقش قضايا العمالة النسائية ضمن مجالات مثل الاختيار والتدريب والإشراف والنقل والترقية